



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

REBECA BRAGA DE LIMA

# **INOVAÇÃO SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2016

REBECA BRAGA DE LIMA

## **INOVAÇÃO SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Marina  
Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2016



REBECA BRAGA DE LIMA

**INOVAÇÃO SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NO  
DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Rebeca Braga de Lima**

Doutora, Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Orientadora

Doutora, Josivânia Silva Farias  
Professor-Examinador

Mestre, Junia Falqueto  
Professor-Examinador

Brasília, 2 de dezembro de 2016.

A Deus, pois a Ele pertence toda honra, glória e louvor. Aos meus pais, meu irmão, minha tia e amigos que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha professora e orientadora, Marina Figueiredo que me despertou o interesse para estudar sobre o tema, dando todo o suporte, correções e constantes incentivos.

Aos entrevistados, que relataram da melhor forma a origem e desenvolvimento de seus projetos sociais, dedicando o seu tempo para que este estudo fosse realizado.

Aos meus pais, Rubens e Solange, que me instruíram no caminho que leva a Deus e não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

"Dê a quem pede, e não volte as costas àquele que deseja pedir algo emprestado".

Mateus 5:42

## RESUMO

Em grande parte dos empreendimentos, a inovação é voltada para fins econômicos, mas frente a uma amplitude de problemas sociais, falhas de mercado e inação do Estado, foram surgindo novas formas de solucionar questões sociais com as chamadas inovações sociais. Portanto, os estudos sobre inovação social estão se fazendo cada vez mais notórios, porém são poucas as pesquisas que se aprofundam quanto ao tema. Com isso, o presente estudo buscou descrever as dimensões de inovação social presentes na literatura e relacioná-las à realidade dos empreendimentos sociais encontrados no Distrito Federal. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, sendo os casos representados por quatro empreendimentos sociais. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada em cada caso selecionado com os profissionais responsáveis e precursores de cada empreendimento. Para a análise e interpretação das evidências, o procedimento foi feito por meio da codificação temática, em que foram elaboradas categorias de conteúdo para servirem de comparação nas análises. Os resultados apontam que em todas as etapas do processo de desenvolvimento da inovação social as práticas são similares quanto às abordagens da inovação social apresentadas na teoria. Isso está relacionado a dois fatores que foram identificados em todos os casos: o envolvimento dos atores e beneficiados em todo o processo de criação e implementação; e a finalidade de cada empreendimento, que é a resolução de problemas sociais. Além disso, as principais barreiras identificadas nos casos se referem a dificuldade de se obter recursos para manter os empreendimentos, e isso está relacionado a falta de apoio e reconhecimento dos projetos sociais por parte do Estado. Por fim, a premissa básica de todos os empreendimentos analisados é desenvolver processos que visem a transformação de vidas gerando impactos de forma duradoura, e isso foi o que norteou os casos de inovação social apresentados.

Palavras-chave: Inovação; Inovação Social; Dimensões da Inovação Social; Empreendimentos sociais.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Inovação Social. Fonte: BIGNETTI (2011).....	22
Quadro 2 - Formas de abordagem da Inovação Social. Fonte: BIGNETTI (2011) ...	25
Quadro 3 - As dimensões da inovação social de acordo com o CRISES. Fonte: Adaptado de Tardif e Harrisson (2005).....	27
Quadro 4 - Tipos de Inovação Social. Fonte: CAULIER-GRICE et al. (2012) .....	29
Quadro 5 - Empreendimentos apresentados no estudo e cargos ocupados pelos entrevistados.....	33
Quadro 6 - Blocos temáticos para a descrição dos casos analisados .....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BEPA - *Bureau European Policy Advisors*

CDT - Centro de Desenvolvimento Tecnológico

CRISES - *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*

EMUDE - *Emerging User Demands for Sustainable Solutions*

DF - Distrito Federal

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG - Organização Não Governamental

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do Problema.....	14
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	O Conceito de Inovação .....	17
2.2	Inovação Social.....	19
2.2.1	Surgimento da Inovação Social.....	19
2.2.2	O Conceito de Inovação Social .....	21
2.3	Dimensões da Inovação Social.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	30
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	32
3.3	População e amostra .....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos da pesquisa .....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de evidências .....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	38
4.1	Apresentação dos casos.....	38
4.1.1	Caso A.....	38
4.1.2	Caso B.....	50
4.1.3	Caso C.....	61
4.1.4	Caso D.....	66
4.2	Análise dos Casos .....	75
4.2.1	Análise da fase de identificação da inovação .....	75
4.2.2	Análise da fase de desenvolvimento da inovação .....	78
4.2.3	Análise da forma de difusão e resultados .....	80
4.2.4	Análise da fase de aprendizagem e aquisição de conhecimentos.....	82

4.2.5	Confrontação das práticas e processos observados empiricamente nos empreendimentos sociais .....	84
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	86
	REFERÊNCIAS .....	89
	APÊNDICES .....	93
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação social tem sido marcada por um crescente interesse no meio político, empresarial e acadêmico (CAULIER-GRICE, et al., 2012) e emergiu como uma maneira de se obter possíveis alternativas com intuito de proporcionar benefícios à sociedade (BIGNETTI, 2011). Um dos conceitos mais abordados e de maior consenso na literatura é que a inovação social é:

Uma solução moderna para um problema social que é mais efetivo, eficiente, sustentável, ou são soluções existentes, nas quais o valor criado contribui principalmente para a sociedade, ao invés de indivíduos privados. (PHILLS, DEIGLMEIER, MILLER, 2008, p.36, tradução nossa).

De acordo com essa definição, alguns aspectos podem ser destacados, o primeiro é de que a inovação social é uma solução moderna, ou seja, uma solução que trás um grau de novidade em relação às demais soluções já presentes. O segundo ponto é que, durante o processo de construção dessa inovação, há a formação de um valor social. E o terceiro aspecto se dá em relação à transformação que é gerada por meio da inovação. Por meio do valor social presente, a inovação social produz um impacto numa sociedade em detrimento de indivíduos particulares.

Relacionado aos conceitos já mencionados, Caulier-Grice et al. (2012) abordam um conceito equivalente, no qual as inovações sociais são novas soluções, que abrangem produtos, serviços, modelos, mercados, e processos, que correspondem e atendem a demandas sociais, de uma forma mais satisfatória que soluções já existentes. Essas inovações sociais acabam resultando na formação de novas práticas e novas relações sociais. Sendo assim, há a necessidade de avaliar as novas soluções que estão sendo desenvolvidas, verificando a importância dessas soluções para a sociedade.

Inovação social vem se fazendo cada vez mais notória, o crescente interesse pelo tema encontra sua justificativa pelo fato de haver uma inação por parte do estado frente a uma amplitude de problemas sociais, falhas de mercado que geram desigualdades e políticas que se mostram insuficientes para eliminar questões de proporção universal, como por exemplo mudanças climáticas, epidemias de doenças crônicas e aumento das desigualdades sociais, conforme afirmam Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Bignetti (2011) aponta que pode ser encontrado um paradoxo, pois uma vez que existe um crescimento de problemas sociais, poucas são as pesquisas acadêmicas que aprofundam seus estudos em inovação social. O tema ainda tem pouco prestígio se comparado à quantidade de estudos que existem sobre inovação no seu sentido amplo. Porém, aos poucos as pesquisas voltadas para esse tema têm ganhado cada vez mais espaço. Estudos e um conjunto de ações tem sido realizado pelo Instituto de Tecnologia Social (ITS), por meio do apoio da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e pela Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Ainda, segundo Mulgan e colaboradores (2007), em uma pesquisa realizada, foi constatado que alguns estudos poderiam até mesmo ser baseados em histórias e palpites, pois na pesquisa não foram encontradas informações relevantes ou análises longitudinais sobre o tema. Além disso, uma outra barreira encontrada quanto aos estudos sobre inovação social se dá em relação às poucas instituições favoráveis a financiar estudos sobre inovação social. Sendo assim, quanto ao conjunto de pesquisas na área de inovação, a temática de inovação social é menos explorada no seu sentido mais amplo, conforme afirma Silva (2011).

Relacionado a isso, o Manual de Oslo, que é uma proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, afirmou que:

Pouco que se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público. Tais trabalhos poderiam conformar a base para um manual à parte. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.22).

No Distrito Federal, são reduzidas as iniciativas que se caracterizam como inovação social. Isso pode ser afirmado, pois foram entrevistados, nesta pesquisa, os responsáveis pelas Incubadoras Sociais do Centro de Desenvolvimento Tecnológico, em que foram encontrados apenas quatro casos de empreendimentos sociais, por isso pode-se dizer que o cenário de inovação social no DF é exíguo, e principalmente quando comparado a outras cidades que apresentam maiores casos de inovação social como São Paulo.

## 1.1 Formulação do Problema

Segundo Borzaga e Bodini (2014), inovação social não é um termo novo. Os primeiros centros de pesquisa voltados para esse tópico foram criados na década de 1980. Porém, o conceito começou a ser mais explorado na última década. Em um contexto de crise econômica, a inovação social começou a ter seu interesse despertado por instituições políticas também, isso influenciou para que vários governos na Europa e Estados Unidos comessem a apoiar e adotar iniciativas de inovação social.

De acordo com Phills, Deiglmeier e Miller (2008), atualmente, a maioria das soluções inovadoras perpassam barreiras tradicionais que separam organizações sem fins lucrativos, instituições do governo e empresas privadas. Isso implica em uma abordagem única para inovação social, pois é por meio da inovação social que vai haver uma comunicação entre os setores público, privado e sem fins lucrativos. Com isso, grupos da sociedade civil estão sendo estimulados a preencher lacunas na prestação de serviços, e a inovação social vem como uma forma de atender a estas questões sociais (ROY; MCHUGH; O'CONNOR, 2014).

Nesse sentido, a inovação social começou a ser incorporada na literatura buscando compreender as formas de análise, caracterizadas por abordagens da inovação social que se desencadeiam em dimensões da inovação social. Chambon et al (1982), aplicaram a inovação social em quatro dimensões: forma; processo de criação e implantação; atores; e objetivos. Os autores Tardiff e Harrison (2005), trouxeram outras perspectivas de análise, sendo estas: transformações; caráter inovador; inovação; atores; e processo. E o autor Bignetti (2011) trouxe uma outra abordagem quanto às dimensões, que foram denominadas em: valor; atores; objetivo ou finalidade; locus da inovação; processo de inovação; e difusão do conhecimento.

A partir disso, as dimensões abordadas por estes autores demonstram que a inovação social é um fenômeno que está intrinsecamente ligado aos diferentes componentes sociais (BIGNETTI, 2011), e tem o seu surgimento devido ao mercado, que possui empresas com fins lucrativos, e o Estado, em que ambos não conseguem suprir as necessidades que estão cada vez mais crescentes na sociedade (BORZAGA; BODINI, 2014). Assim, demonstra-se a importância de

estudos que busquem compreender as iniciativas sociais inovadoras que estão surgindo tanto por empreendedores, como organizações, como movimentos.

Dessa forma, este estudo baseou-se nas abordagens propostas por Chambon et al. (1982), Tardiff e Harrisson (2005), e Bignetti (2011). E buscou relacionar as dimensões propostas por estes autores nos empreendimentos sociais encontrados no DF. Sendo assim, o problema de pesquisa que norteia o presente trabalho é: **como se configuram os casos de inovação social em empreendimentos sociais no DF à luz da teoria?**

## **1.2 Objetivo Geral**

A proposta desse trabalho é descrever as dimensões de inovação social presentes na literatura e relacioná-las à realidade dos empreendimentos sociais encontrados no do Distrito Federal.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Elaborar um quadro teórico conceitual que explique as dimensões teóricas da inovação social;
- Elaborar um instrumento de coleta de evidências a partir das dimensões teóricas identificadas para aplicar juntos aos casos selecionados de inovação social encontrados no DF;
- Selecionar e coletar informações sobre as inovações sociais desenvolvidas nos casos selecionados.



## 1.4 Justificativa

Este trabalho foi desenvolvido para que haja uma compreensão acerca do tema Inovação Social, e como pode ser aplicado esse conhecimento em casos presentes no Distrito Federal.

A partir de uma descrição das dimensões encontradas na temática de inovação social, espera-se que este trabalho possa gerar contribuições de natureza teórica. Uma vez que em relação ao tema de inovação social, a literatura ainda está evoluindo, conforme afirmam Mulgan et al. (2007), faltam trabalhos com rigor científico.

Quanto à natureza metodológica, o presente trabalho busca gerar um instrumento que permita operacionalizar uma coleta de evidências a partir das dimensões teóricas da inovação social, dessa forma, espera-se formar uma consistente base de análise.

Em relação à natureza aplicada, espera-se que este estudo possa trazer contribuições à sociedade civil, aos movimentos sociais, as empresas, as OSCIPS, as ONGS e as instituições e órgãos do governo. Trazendo melhorias para que o campo de pesquisa também possa ser beneficiado pelo fato desse estudo estar sendo realizado. Além disso, espera-se que este trabalho possa ser uma forma de incentivo no meio acadêmico para que mais pesquisas possam ser desenvolvidas no âmbito social.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo explora as principais abordagens relacionadas à inovação social. Para isso, serão empregados os conceitos fundamentais de inovação e os tipos de inovação existentes. Isso se fará necessário para elucidar o surgimento da inovação social, bem como apresentar as dimensões teóricas encontradas na literatura e, portanto, encontrar elementos relevantes que possam contribuir para o desenvolvimento do trabalho.

### **2.1 O Conceito de Inovação**

Um dos autores mais citados pelos pesquisadores na literatura, principalmente nas ciências sociais aplicadas (Bignetti et al., 2008), e precursor do tema inovação, foi o economista Schumpeter (1912), que trouxe uma importante contribuição para a compreensão do tema. Segundo Schumpeter (1912), inovação consiste na introdução de um novo bem, novo método de produção, novos mercados, novas fontes de matéria prima, novas formas de organização. Porém, ainda que de grande relevância, este conceito não abrangia a todos os tipos de inovação existentes.

Segundo Borzaga e Bodini (2014), desde que Schumpeter publicou a Teoria do Desenvolvimento Econômico, em 1912, um extenso corpo de literatura tem se dedicado para o processo da inovação, uma investigação de como as inovações surgem, como uma ideia pode se transformar em um produto ou serviço de sucesso e também como este processo pode ser estimulado ou inibido por estruturas organizacionais. Dessa forma, baseada nas abordagens de Schumpeter, surgiu uma nova escola, denominada neo-schumpeteriana. Essa escola veio para reforçar os conceitos de inovação que pudessem ser incorporados aos novos negócios que estavam sendo desenvolvidos na economia (ADRIANA SANTOS et al., 2011).

Dessa forma, através dos chamados neo-schumpeteriana, várias definições de inovação foram elaboradas a partir de um novo contexto de desenvolvimento econômico no século XXI. Segundo Dosi (1988), inovação é a busca, descoberta,

experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais. Que por sua vez também afirma que inovação é um processo de resolução de problemas de natureza tecnológica capaz de gerar valor. Para Dosi (1988), a inovação está ligada a uma quebra de paradigmas, ou seja, a mudanças tecnológicas que desenvolvem trajetórias tecnológicas que, por sua vez, modificam paradigmas tecnológicos.

Freeman (1982), outro autor neo-schumpeteriano, afirma que inovação inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).

Peter Drucker (1985) afirmou que inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. É o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento. A inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. É passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida, passível de ser praticada.

Em estudos mais recentes, os conceitos de inovação vão sendo abordados em seu sentido mais amplo. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pode ser tida como algo novo que agregue valor social ou riqueza, é o desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa (gerando lucro). Segundo Michel Porter (1990), as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. A inovação é vista nesse contexto incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas.

Segundo o Manual de Oslo, o conceito de inovação é definido da seguinte maneira:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Phils, Deiglemeir e Miller (2008) apontam que a literatura acadêmica sobre a inovação se divide em duas correntes diferentes. Uma corrente estuda os processos organizacionais e sociais que produzem a inovação, estes processos estão

relacionados à criatividade individual, a estrutura organizacional, o contexto ambiental e fatores sociais e econômicos. A outra corrente examina as origens e consequências econômicas da inovação, portanto analisa a inovação como um resultado que se manifesta em novos produtos, recursos e métodos.

De acordo com Phils, Deiglemeir e Miller (2008), para que algo seja considerado inovação, dois critérios precisam ser avaliados. Um deles é que para ser inovação tem que haver um caráter de novidade. Contudo, não precisa necessariamente ser original. O segundo critério está relacionado a melhoria. Para ser inovação, um novo produto, processo, método deve ser mais eficaz ou mais eficiente que as outras alternativas.

Dessa forma, pode se concluir que para haver inovação, necessariamente deve haver alguma melhoria, pode ser no bem ou serviço, no processo, no método, desde que seja melhor do que o que havia antes. Portanto, para uma melhor compreensão acerca do tema inovação social e suas dimensões, foi preciso em primeiro lugar, trazer uma síntese dos conceitos tradicionais de inovação.

## **2.2 Inovação Social**

Nos próximos tópicos será abordado o surgimento das primeiras definições de inovação social, vão ser apresentados os conceitos mais citados na literatura, também será apresentado um quadro teórico que apresente as dimensões da inovação social e sua abrangência.

### **2.2.1 Surgimento da Inovação Social**

Conforme afirma Bignetti (2011), ainda não há um consenso na literatura sobre o conceito de inovação social e sua abrangência. As primeiras definições foram elaboradas em 1970, em que James B. Taylor foi um dos pioneiros da inovação social. Taylor (1970) define o conceito de inovação social como novas formas de se realizar algo visando à solução das necessidades sociais (DRUKER, YOUNG, 2011). Esses múltiplos conceitos que existem hoje são ocasionados pelo fato dessas definições estarem voltadas para o benefício da sociedade, em contrapartida às definições clássicas de inovação, que são voltadas em sua essência aos benefícios financeiros, segundo Bignetti (2011).

Nas últimas décadas, os conceitos de inovação social se multiplicaram, pois estruturas e políticas existentes descobriram que é impossível quebrar uma das questões mais recentes como mudança climática, epidemias mundiais de doenças crônicas e o aumento da desigualdade (MURRAY, CAULIER GRICE, MULGAN, 2010). Outros fatores que possibilitaram a emergência dos conceitos de inovação social estão relacionados a questões como crescente insatisfação com a ênfase tecnológica na literatura inovação econômica e política de inovação. Esta insatisfação levou a um foco na inovação social, tanto em nível de políticas como em nível de pesquisa. (CAULIER GRICE et al., 2012).

Sendo assim, houve uma multiplicação de pesquisas em nível mundial com foco em inovação social. Segundo Bignetti (2011), nos Estados Unidos, houve uma proliferação de estudos que se destacam nas universidades de Stanford, Harvard e Brown. Também no Canadá, as atividades do CRISES, *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*, no qual há um vínculo entre as universidades através de projetos comuns. Na Europa, a Universidade de Cambridge e iniciativas como o projeto EMUDE (*Emerging User Demands for Sustainable Solutions*), e demais projetos que igualmente tem como objetivo principal estudos e pesquisas na área social.

Bignetti (2011) também afirma que a procura por uma definição concisa de inovação social e a busca pelo seu objeto de estudo, em meio a diferentes autores e as diferentes instituições, ocasiona num conjunto de conceitos, alguns específicos, outros generalizados, que faz com que o pesquisador não tenha um direcionamento exato em meio a diversas formas de abordagem.

Conforme Al-Sudairi et al. (2014) discutem, a inovação social relaciona-se com novas respostas para pressionar as demandas sociais que afetam o processo

de interações sociais. Destina-se a melhorar o bem-estar social. Assim, a abordagem da inovação social entende-se, não só como um novo modo de governança trabalhando em campos tradicionais de responsabilidade com uma participação ativa dos cidadãos, que é eficaz para enfrentar os desafios de mitigação das alterações climáticas, a justiça social, o envelhecimento, mas também a cultura de confiança e assumir riscos que é necessário para promover inovações científicas e tecnológicas (BEPA, 2011).

Portanto, será trazido no próximo tópico um conjunto de conceitos da inovação social, as definições mais citadas na literatura e os principais autores.

### 2.2.2 O Conceito de Inovação Social

Segundo Fairweather (1972, apud HAZEL; ONAGA, 2003), a adoção de qualquer inovação requer o descontentamento de sociedade com suas práticas atuais e a percepção que a inovação possa cumprir uma necessidade básica. Dessa forma, Hazel e Onaga (2003) apontam que inovações sociais são difíceis para uma sociedade adotar, pois geralmente necessita de mudanças radicais que muitas vezes exigem mudanças radicais nos comportamentos de papéis já aceitos ou a mudanças na estrutura social das organizações sociais existentes.

Um dos conceitos mais citados na literatura é abordado por Phills, Deiglmeier, Miller (2008). Dessa forma, os autores construíram vários conceitos para poder definir o que é inovação social, em que é preciso ser feita uma distinção entre os quatro elementos da inovação.

O primeiro está relacionado ao processo de inovar, ou gerar um novo produto ou solução, que envolve fatores técnicos, sociais e econômicos. Em segundo lugar, o produto ou invenção em si. Em terceiro lugar, a difusão ou a adoção da inovação, usado no sentido mais amplo. Em quarto lugar, o valor final criado pela inovação. Dessa forma, pode ser elaborada uma primeira parte do conceito de inovação que seria “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou apenas soluções existentes”. (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p.38).

A seguir, um quadro teórico com os principais conceitos:

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000, in Dagnino <i>et al</i> , 2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado- que tem por objetivo o aumento de efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados a satisfação das necessidades sociais
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade
Stanford Social Innovation Review	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leboult (2005)	A inovação social deriva principalmente de : satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam a satisfação das necessidades humanas e a participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e não expectativas recíprocas que era entrar as decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Mouleart <i>et al</i> . (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através de inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al</i> . (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais: atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al</i> . (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al</i> . (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
<i>Conceitos de inovação Social. BIGNETTI (2011)</i>	

#### **Quadro 1 - Conceitos de Inovação Social.**

**Fonte: BIGNETTI (2011, p.6)**

Além desses conceitos, o *The Young Foundation* afirma que inovação social corresponde ao processo em que novas soluções, bem como, soluções já existentes visam atender as necessidades sociais. Além disso, o *New Zealand Centre for Social Innovation*, descreveu a inovação como sendo a concepção e implantação de melhores soluções para satisfazer as necessidades sociais (GRICE *et al.*, 2012).

A OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) tem como missão promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social de pessoas em todo o mundo. A inovação social no caso lida com a melhoria do bem-estar dos indivíduos e da comunidade através do emprego, consumo ou participação, o seu objetivo expresso sendo, portanto, fornecer soluções para individual e os problemas da comunidade (CAULIER-GRICE *et al*, 2012).

## 2.3 Dimensões da Inovação Social

Alguns tipos de abordagens da inovação são apontados pelo autor Bignetti (2011). Voltando a fazer uma comparação com os conceitos de inovação baseados na visão schumpeteriana, enquanto as teorias se voltam para valores econômicos, a inovação social se caracteriza como uma resposta nova a uma situação social julgada não satisfatória e visa ao bem-estar dos indivíduos e das coletividades através do atendimento a necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transporte e turismo conforme afirma Cloutier (2003, apud BIGNETTI, 2011).

A partir disso o autor Bignetti (2011), traz alguns tipos de abordagem da inovação social. Trazendo uma abordagem estratégica para a inovação social, o objetivo seria cooperar para resolver questões sociais (SANTOS, 2009 apud BIGNETTI, 2011). Assim, se faz necessário buscar estratégias vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, para que com isso ocasionem transformações duradouras e possam causar impacto social, no intuito de representar mudanças nas relações e nas condições sociais.

Trazendo uma abordagem quanto ao processo de inovação social, Bignetti (2011) discute que o processo se constrói pelo envolvimento dos atores da comunidade e os beneficiários do projeto. Dessa forma, é um processo de desenvolvimento social, que permite gerar soluções. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão interligados e são realizados através da cooperação de todos os atores envolvidos. Este processo pode ainda possibilitar a formação de novas relações sociais, que podem ser levadas a novas estruturas sociais.

Bignetti (2011) ainda traz outro aspecto da inovação social, que seria o modelo de replicação desse tipo de inovação. As inovações sociais buscam através de suas experiências, adotar mecanismos de difusão que venham colaborar para a replicação e expansão dos resultados e possam ser adotados por outras comunidades. Ou seja, isso permite que haja uma transposição de experiências de uma comunidade a outra.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) também trazem uma abordagem voltada ao contexto de um período na história, no qual ele afirma que inovações sociais são criadas, adotadas, e difundidas no contexto de um período particular da história. Os



mecanismos de inovação são sequências sociais subjacentes de interações e eventos de mudanças de como uma sociedade e suas instituições evoluem. Portanto, para compreender a inovação social em sua totalidade, também deve se examinar o período histórico.

Algumas dimensões são discutidas na literatura acerca da inovação social. O autor Chambon et al. (1982) indicou quatro dimensões: sua forma, seu processo de criação e implantação, seus atores e os objetivos de mudança que busca atingir. Quanto à forma, a inovação social se configura como inatingível ou imaterial, está relacionada a uma espécie de “serviço”. Quanto a dimensão de processo de criação e de implantação, a inovação social se desenvolve por meio da participação dos usuários na implementação do projeto, ou seja, o usuário é um participante efetivo ao longo do processo (BIGNETTI, 2011).

Na terceira dimensão abordada por Chambon et al. (1982), a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de atores. Sendo que estes atores seriam empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários, empresas, e organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários. Segundo Bouchard (1997, apud BIGNETTI, 2011), estes atores podem ter diferentes interesses e pontos de vista antagônicos, fazendo com que o processo venha equilibrar e se ajustar de acordo com os interesses dos atores envolvidos.

Na quarta dimensão definida por Chambon et al. (1982), os objetivos que a inovação social se compromete diz respeito a trazer soluções de problemas sociais, que muitas vezes não estão sendo abraçados pelas políticas públicas e não estão sendo contemplados por ações de integrantes da sociedade em geral. Para Rodrigues (2006); Heiscale (2007), os objetivos podem ter um sentido amplo, que por sua vez podem estar relacionados a resolver situações sociais insatisfatórias como também fazer um reajuste dos papéis sociais e mudança das estruturas sociais. (BIGNETTI, 2011).

Além de Chambon et al. (1982), outros autores trouxeram uma discussão em relação as formas de abordagem da inovação social. A seguir um quadro com abordagens da inovação social:

<b>Autores</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Cortes analíticos</b>
<i>Chambon et al. (1982)</i>	Dimensões de inovação social	Forma Processo de criação e implantação Atores Objetivos de mudança
<i>Mulgan et al. (2007)</i>	Dinâmicas inerentes ao seu desenvolvimento e a aplicação	Combinações Fronteiras Novas relações sociais
<i>Dees et al. (2004)</i>	Resultados e formas de difusão	Modelo organizacional Programa Princípios
<i>Crises (2010)</i>	Eixos de concentração do programa de pesquisa	Território Qualidade de vida Trabalho e emprego
<i>Cloutier (2003)</i>	Níveis de análise	Inovações centradas no indivíduo Inovações orientadas sobre o meio Inovações no seio das empresas
<i>Formas de abordagem da Inovação Social. BIGNETTI (2011)</i>		

**Quadro 2 - Formas de abordagem da Inovação Social.**

**Fonte: BIGNETTI (2011, pg. 9)**

Trazendo outro tipo de abordagem, Mulgan et al., (2007) entendem a inovação social como o resultado de três dinâmicas que estão relacionadas ao desenvolvimento e à sua aplicação. Sendo assim, a primeira dinâmica da inovação social seria o resultado de um conjunto de novas combinações ou da hibridização de elementos existentes, e não de elementos integralmente novos.

Mulgan et al. (2007), também trás uma segunda dinâmica, que seria ultrapassar fronteiras organizacionais, setoriais ou disciplinares. E uma terceira dinâmica seriam as novas relações sociais. Em que grupos anteriormente separados, iriam contribuir para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais. No caso, o enfoque se dá no papel desenvolvido pelos “empreendedores e instituições que unem pessoas, ideias, recursos e poder, e cuja integração contribui para mudanças duradouras” (Mulgan et al., 2007, p. 5).

Dees et al. (2004, apud Bignetti, 2011) discutem sobre os resultados da inovação social, e a forma como experiências bem-sucedidas são difundidas. Isso repousa uma terceira forma de estudar a inovação social: como modelo organizacional, como programa ou como princípios. Algumas inovações podem se propagar como modelo organizacional, isto é, como uma eficiente estrutura de mobilização de pessoas e recursos voltada a um objetivo comum. Outras se

difundem como um programa, um conjunto integrado de ações que possuem uma determinada finalidade. Por último, há inovações que são estabelecidas em termos de princípios, baseados em um determinado propósito.

O CRISES é uma organização interuniversitária e pluridisciplinar, que desde 1986, reúne aproximadamente, sessenta pesquisadores vinculados, principalmente, a oito instituições de ensino. O centro se tornou uma das principais referências de pesquisa na área de inovação social e estuda as inovações e as transformações sociais, a partir de três eixos de pesquisa complementares: “desenvolvimento e território”, “condições de vida” e “trabalho e emprego”. (AGOSTINI et al, 2015).

Segundo Bignetti (2011), as pesquisas sobre território discutem o papel dos atores sociais e suas práticas inovadoras no âmbito local. Os estudos sobre inovação social e qualidade de vida estão voltados para a melhoria das condições de emprego, renda, saúde, educação, segurança e moradia. Os pesquisadores sobre trabalho e emprego estudam as dimensões organizacionais e institucionais que se relacionam com a regulação, a governança, o emprego e a organização do trabalho (CRISES, 2010).

Agostini et al (2015) descrevem uma análise que foi feita pelos autores Tardif e Harrisson (2005), que ao explorarem os trabalhos do CRISES, identificaram que há, pelo menos, cinco definições essenciais para o conceito de inovação social que levam a uma transformação social, sendo a primeira o grau de novidade e caráter de inovação; a segunda relacionada ao objetivo da inovação; a terceira relacionada ao processo de inovação; a quarta diz respeito às relações entre atores e estrutura; e a quinta se refere às restrições na inovação.

No aspecto das transformações, Tardif e Harrisson (2005) identificam três diferentes perspectivas de análise. A primeira se refere ao cenário em torno das transformações, aborda aspectos relacionados a crise, ruptura, descontinuidade, em que isso trás como consequência novas ações e novas soluções em tempos de crise econômica e social, e uma necessidade de atores que estejam focados nesse contexto. A segunda perspectiva relaciona-se com uma estrutura econômica local, regional e nacional, que podem abranger mudanças radicais ou adaptações, ou a formação de uma nova produção (AGOSTINI et al., 2015).

A terceira perspectiva, em que o contexto de crise atua sobre a esfera social.

Está diante de uma reestruturação ou reconstrução dos laços sociais, com a adoção de novas práticas e mudanças sobre as relações

sociais, o que acaba por gerar preocupações no meio acadêmico, em relação aos temas vinculados às mudanças estruturais, como o da polarização, o da exclusão e o da marginalização social e econômica. (AGOSTINI et al, 2015, p.79).

A seguir, um quadro com as dimensões da inovação social:

<b>Transformações</b>	<b>Caráter Inovador</b>	<b>Inovação</b>	<b>Atores</b>	<b>Processo</b>
<b>Contexto Micro</b> Crise Ruptura Descontinuidade Modificações Estruturais  <b>Econômico</b> Emergência Adaptação Relações do trabalho/produção e consumo  <b>Social</b> Recomposição Reconstrução Exclusão/marginalização Prática Mudança Relações Sociais	<b>Modelo</b> De Trabalho Do desenvolvimento Governança  <b>Economia</b> Do saber/conhecimento Mista Social  <b>Ação Social</b> Tentativas Experimentos Políticas Programas Arranjos institucionais Regulamentação social	<b>Escala</b> Local  <b>Tipos</b> Técnicas Sociogênica Social Organizacional Institucional  <b>Finalidade</b> Bem comum Interesse geral Interesse coletivo Cooperação	<b>Sociais</b> Movimentos cooperativos/comunitários/associativas Sociedade civil Sindicatos  <b>Organizações</b> Empresas Organizações economia social Organizações coletivas Destinatários  <b>Instituições</b> Estado Identidade Valores/normas  <b>Intermediários</b> Comitês Redes sociais/de alianças/de inovação movimentos	<b>Modo de coordenação</b> Avaliação Participação Mobilização Aprendizagem  <b>Meios</b> Parcerias Integração Negociação Empoderamento Difusão  <b>Restrições</b> Complexidade Incerteza Resistência Tensão Compromisso rigidez institucional
<i>As dimensões de análise de uma inovação social de acordo com o CRISES. Fonte: Adaptado de Tardif e Harrisson (2005)</i>				

**Quadro 3 - As dimensões da inovação social de acordo com o CRISES.**  
**Fonte: Adaptado de Tardif e Harrisson (2005).**

O foco de estudos de Tardif e Harrisson (2005) se dá principalmente na inovação social. De acordo com os autores, a inovação social deve ser compreendida como um processo que surge por um grupo de diferentes atores, que buscam estabelecer novas relações sociais entre eles mesmos, com o meio e com demais instituições e organizações, com o intuito de promover soluções que busquem nivelar os interesses particulares, os interesses coletivos, e os interesses relacionados ao bem comum (AGOSTINI et al, 2015).

Agostini et al (2015), afirmam que o contexto e as condições para o surgimento da inovação social e os processos que estão vinculados à inovação, tais como os atores, os modos de coordenação, os meios e as restrições existentes, obtendo, finalmente, um retrato de experimentação e avaliação.

A dimensão abordada por Cloutier (2003), que também pertence ao CRISES, abordou as inovações sociais centradas no indivíduo, nas inovações orientadas sobre o meio e nas inovações geradas no seio das empresas. As inovações se voltariam para ações que promovessem mudanças duradouras no indivíduo, de modo a permitir a ele ter o controle do seu destino. As inovações orientadas sobre o meio seriam desenvolvidas através da criação de novas instituições ou da modificação do papel de instituições existentes (BIGNETTI, 2011).

Segundo Cloutier (2003, apud BIGNETTI, 2011), no caso das inovações sociais dentro das empresas teriam como intuito elaborar novas formas organizacionais e novas formas de produção, que por sua vez resultam em uma nova forma que favorece a criação de conhecimentos e de tecnologia, que também contribui para uma melhora na qualidade de vida no trabalho.

### 2. 3. 1 Tipos de Inovação Social

Segundo Caulier-Grice et al. (2012), a inovação social tem sido usada para descrever: transformação social, modelo de gestão organizacional, empreendedorismo social, o desenvolvimento de novos produtos, serviços e programas, um modelo de governança, e desenvolvimento de capacidades.

A inovação social abrange os processos de mudança social e da transformação da sociedade como um todo. Isso mostra o papel da sociedade civil na mudança social e o papel da economia social e empreendedores sociais na entrega do crescimento econômico e a inclusão social, conforme é colocado por Caulier-Grice et al. (2012).

Caulier-Grice et al. (2012) afirmam que, na literatura de gestão empresarial, a inovação social é muitas vezes referida como um aspecto da estratégia de negócios referente à variação de capital humano, institucional e social que levam a eficiência organizacional e a melhoria da competitividade. Isso inclui a reestruturação organizacional, modernização das relações industriais e uma melhora gestão de recursos humanos.

O terceiro aspecto abordado por Caulier-Grice et al. (2012), define empreendedorismo social como o conjunto de comportamentos e atitudes dos

indivíduos envolvido na criação de novos empreendimentos sociais, tais como a vontade de assumir riscos e encontrar maneiras criativas de usar os ativos subutilizados.

A quarta questão desenvolvida por Caulier-Grice et al. (2012), se refere à inovação social vista como o desenvolvimento prático e implementação de novos produtos, serviços e programas que satisfazem necessidades sociais. Isso trás uma literatura sobre inovação no setor público, e prestação de serviços públicos por parte das empresas sociais e organizações da sociedade civil.

O último aspecto envolve a governança, capacitação e capacitação dinâmica de inovação social. É analisada a relação entre os diferentes atores e enfatiza as habilidades, competências, ativos e capital social desenvolvido por diversos atores na implementação de programas e estratégias (CAULIER GRICE et al., 2012). A seguir, uma tabela com os tipos de inovação social:

<b>Tipo de inovação social</b>	<b>Exemplos dos tópicos da literatura</b>
Processo de mudanças e transformação social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel da sociedade civil na mudança social</li> <li>• Papel da sociedade econômica e empreendedores sociais</li> <li>• Papel do negocio na mudança social</li> </ul>
Estratégia de negócios e gestão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano, social e institucional</li> <li>• Eficiência organizacional, liderança e competitividade</li> <li>• Sustentabilidade e eficácia das organizações sem fins lucrativos</li> </ul>
Empreendedorismo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel dos indivíduos na criação dos empreendimentos sociais</li> <li>• Atitudes e comportamentos relacionados a empreendimentos sociais</li> <li>• Negócios focados em objetivos sociais com quaisquer excedentes reinvestidos</li> </ul>
Novos produtos, serviços e programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação no setor publico</li> <li>• Prestação de serviços públicos por empresas sociais e organizações da sociedade civil</li> </ul>
Governança e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelações entre os atores e suas habilidades, competências, ativos e capital social no desenvolvimento de programas e estratégias</li> </ul>
<i>Tipos de inovação Social. Fonte: CAULIER GRICE et al. (2012)</i>	

**Quadro 4 - Tipos de Inovação Social.**  
**Fonte: CAULIER-GRICE et al. (2012, p.8)**

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho afim de embasar a discussão e objetivos propostos. São abordados o tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização do setor e dos empreendimentos sociais estudados, os participantes do estudo, o instrumento de pesquisa, e os procedimentos de coleta e análise de evidências. A fundamentação teórica desta seção está baseada nos estudos de Matias-Pereira (2010) e Strauss e Corbin (2008).

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Matias-Pereira (2010), o método de pesquisa é de grande relevância, pois é uma forma de definição de estratégias de caráter empírico e teórico por meio do qual o estudo é desenvolvido. Sendo assim, o presente estudo importou-se em descrever as dimensões de inovação social presentes na literatura e relacioná-las à realidade dos empreendimentos sociais encontrados no do Distrito Federal, tendo como base as dimensões e abordagens da inovação social propostas nos trabalhos de Bignetti (2011), Phills, Deiglmeier, Miller (2008) e Caulier-Grice (2012). Dessa forma, o estudo também buscou confrontar os aspectos observados empiricamente nos empreendimentos estudados às questões abordadas na teoria, reconhecendo as similaridades e disparidades entre essas abordagens.

A pesquisa se classifica como de natureza **qualitativa**, pois conforme afirma Goldenberg (1999), a pesquisa qualitativa tem a sua preocupação em compreender de forma mais esmiuçada um grupo social ou organização e não com o significado numérico que isso pode trazer. Isso se dá porque "o processo e o significado são os focos principais de abordagem" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 71). Quanto aos seus objetivos, o presente estudo se classifica como **descritivo**, pois buscou principalmente descrever as abordagens de inovação social, a origem, os processos e resultados encontrados nos empreendimentos sociais estudados.

A estratégia utilizada por esta pesquisa foi o **estudo de casos múltiplos**, sendo os casos abordados neste estudo representados por quatro empreendimentos

sociais que se caracterizam por diferentes atividades empregadas. Para a seleção da amostragem, os empreendimentos selecionados foram definidos a partir da questão de pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008). E dessa forma, foram selecionados empreendimentos que atendessem a esse critério.

Quanto à coleta de evidências, foi realizada uma **entrevista semiestruturada** em cada empreendimento, do tipo **narrativa**, com informações-chave. A justificativa para esse tipo de entrevista se deu pelo fato dela proporcionar informações mais precisas acerca do entrevistado, que envolvem aspectos como experiências e características encontradas no processo de formação dos empreendimentos. Sendo assim, esse método tem como objetivo permitir uma comparação entre o objeto de estudo e permite uma compreensão quanto aos fatores relacionados (FLICK, 2009).

Dessa forma, a coleta de informações foi feita por meio de gravações, para que posteriormente, fossem feitas transcrições escritas. Além disso, também foram utilizados para a análise de evidências, documentos e informativos que foram oferecidos pelos empreendimentos em análise.

Quanto a análise e interpretação das evidências, o procedimento foi feito por meio da **codificação temática** expressa por Flick (2009). Segundo este autor, esse procedimento foi elaborado para estudos comparativos, em que o tema principal está relacionado a um fenômeno ou processo, que no presente estudo, é feito por meio das semelhanças e diferenças encontradas nos casos apresentados, que são os empreendimentos sociais encontrados no DF.

Para este procedimento foram elaboradas **categorias** de conteúdo, para que sirvam de comparação entre as análises. A seguir, são apresentadas as etapas de análise utilizadas na descrição dos processos de inovação social observadas empiricamente, definidas de maneira **a priori**:

- 1) Identificação da inovação;
- 2) Identificação da fase de desenvolvimento da inovação;
- 3) Identificação da fase de difusão e resultados;
- 4) Identificação da fase de aprendizagem e aquisição de conhecimentos.

Este trabalho buscou descrever o processo de inovação social através de empreendimentos sociais encontrados no DF. O estudo baseou-se nas abordagens da inovação social apontadas no trabalho de Bignetti (2011). Quanto as dimensões



da inovação social, foi utilizada a abordagem segundo Chambon et al. (1982) e Tardif e Harrisson (2005). Além disso, para fazer outras análises quanto as características encontradas no processo de inovação social, o estudo se baseou também nas abordagens propostas por Mulgan et al. (2007), analisa a inovação social como indivíduo, como organização e como movimento, entre outras abordagens que serão citadas ao longo da análise dos resultados.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Os empreendimentos onde as evidências foram coletadas fazem parte das incubadoras sociais vinculadas ao Centro de Desenvolvimento Tecnológico da UnB. Sendo assim, o estudo somente considerou os empreendimentos sociais do DF que estão em funcionamento e que foram informados pelo CDT.

A delimitação de empreendimentos sociais ocorreu em função dos empreendimentos sociais que possuem parceria com o CDT. Dessa forma, quatro empreendimentos foram selecionados, que oferecem diferentes atividades, como a reutilização de madeira descartada no lixo por meio da inclusão social de um grupo de ex-presidiários, o outro caso cuida de meninos de até 18 anos, fazendo da música uma forma de educação, o outro caso é de uma economia colaborativa que oferece trabalho a um grupo de mulheres para que elas possam ter direito a renda, e por último, uma organização sem fins lucrativos que abrange um leque de atividades, oferecendo educação, esporte e lazer desde a criança ao idoso.

As escolhas desses empreendimentos se deram pelo acesso a elas obtido através do CDT, e porque esses tipos de empreendimentos correspondem a uma parcela de pouco efeito no mercado, porém de extrema importância para a sociedade, principalmente na população do DF.

O intuito do presente trabalho é também de divulgar os empreendimentos estudados para que não sejam apenas casos isolados e de pouco conhecimento por parte da sociedade e da academia, mas para que a sociedade reconheça a importância que esses empreendimentos sociais possuem e a possam suprir a carência de pesquisas com esse enfoque.

Os nomes dos participantes e identificações das empresas foram omitidas nesse estudo por razões de sigilo, assim, os empreendimentos sociais foram classificados como “Caso A”, “Caso B”, “Caso C” e “Caso D”.

### 3.3 População e amostra

Os participantes do estudo foram os quatro empreendimentos selecionados e detalhados na seção anterior. Foi realizada uma entrevista semiestruturada, em cada caso. Esse tipo de entrevista é caracterizado por haver um maior interesse no que o entrevistado pode trazer representando um grupo, um campo ou uma atividade (FLICK, 2009).

Dessa forma, a entrevista foi realizada em cada empreendimento social com os precursores e responsáveis de cada um dos projetos sociais. Isso se desenvolveu, pois são estes os que teriam maior propriedade para apresentar as questões relativas ao processo de inovação social, como foi o início de cada projeto, como se desenvolveu e os principais resultados que apresentam hoje. Os casos que foram selecionados para as entrevistas, os empreendimentos, e os cargos dos entrevistados estão apresentados no quadro a seguir:

<b>Casos</b>	<b>Cargo dos entrevistados</b>
Caso A	Presidente Executivo
Caso B	Presidente Executivo
Caso C	Principal Responsável
Caso D	Presidente

**Quadro 5 - Empreendimentos apresentados no estudo e cargos ocupados pelos entrevistados**

### 3.4 Caracterização dos instrumentos da pesquisa

Em relação ao instrumento de pesquisa, foram utilizados **roteiros para a condução de entrevistas semiestruturadas**. Segundo Flick (2009), um dos benefícios desse método é que a utilização de um roteiro para entrevista, permite um maior confronto de evidências, e esse método também assegura que a entrevista não se perca em assuntos sem importância, isso permite que o entrevistado possa expressar melhor seu ponto de vista quanto as questões abordadas na entrevista. Foi utilizado um roteiro de entrevista único, sendo este elaborado pela autora deste estudo e encontra-se disponível no Apêndice A.

O roteiro foi subdividido em três partes: sendo a Parte 1 relacionada a informações quanto aos entrevistados e a Parte 2 destinada a informações gerais quanto aos empreendimentos selecionados. A Parte 3 é a de maior importância e buscou identificar e relacionar as dimensões da inovação social segundo as abordagens presentes nos trabalhos de Bignetti (2011) nos casos que foram selecionados.

Para a condução do roteiro, foi utilizada a abordagem segundo Chambon et al. (1982) que classificou quatro dimensões da inovação social: a forma, o processo de criação e implantação, os atores e os objetivos. Dessa forma, as evidências foram coletadas e classificadas em quatro blocos temáticos, que foram utilizados na descrição dos casos.

<b>Blocos Temáticos</b>
<b>Identificando a inovação</b> Origem da ideia inovadora Ideia impulsionada por fatores internos/externos Atores envolvidos Critério de seleção dos beneficiados do projeto Objetivo principal do empreendimento
<b>Desenvolvimento da inovação</b> Envolvimento dos atores da comunidade e beneficiados do projeto Participação dos atores no processo de criação e implantação do projeto Principais barreiras e dificuldades enfrentadas durante o processo
<b>Forma de difusão e Resultados</b> Meios/ recursos de divulgação Esforços para disseminação dos valores/ ideias/ objetivos Possibilidade de difusão/ adoção da inovação por outras comunidades Dificuldades para difusão da inovação
<b>Aprendizagem/ Aquisição de conhecimento</b> Reconhecimento de pontos fracos e fortes na gestão do projeto Importância do projeto para o desenvolvimento da comunidade e DF Aspectos que diferenciam o projeto dos demais existentes

**Quadro 6 - Blocos temáticos para a descrição dos casos analisados**

Além do roteiro de entrevistas, durante a coleta de evidências, realizou-se uma pesquisa documental por meio de documentos e informações extras quanto aos empreendimentos. Os documentos foram concedidos pelos próprios entrevistados, e as demais informações foram encontradas na internet, nos sites dos empreendimentos.

Sendo assim, por meio das entrevistas e pesquisa documental realizada, procurou-se responder a pergunta norteadora da pesquisa: como se configuram os casos de inovação social do DF à luz das definições teóricas atuais?

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de evidências**

Para este estudo de casos múltiplos, foram utilizadas para a coleta de evidências duas fontes de informações: entrevistas semiestruturadas e documentos fornecidos pelos próprios entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em setembro de 2016. Tendo os empreendimentos sociais como nível de análise, as entrevistas foram efetuadas individualmente através de um roteiro. Com exceção do caso D, todos os outros casos ocorreram dentro dos próprios empreendimentos. Sendo que todas as entrevistas foram feitas com os principais responsáveis e precursores dos projetos, pois seriam estes os que teriam maior propriedade para falar sobre o processo de criação e desenvolvimento dos empreendimentos.

Dessa forma, o roteiro tido como base para a entrevista procurou identificar nesses casos as dimensões da inovação social por meio dos relatos dos entrevistados, além disso, no decorrer das entrevistas, novas perguntas foram acrescentadas pela entrevistadora (autora deste estudo) com o intuito de aprofundar melhor sobre o tema.

Em relação à duração das entrevistas efetuadas, indicou-se que a entrevista do Caso A sucedeu em uma hora e oito minutos; a entrevista do Caso B ocorreu em uma hora e quatorze minutos; a entrevista do Caso C durou dezoito minutos; e a entrevista do Caso D ocorreu em quarenta e sete minutos.

Com o intuito de que todas as informações fossem devidamente recuperadas, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente foram transcritas e analisadas. As entrevistas foram uma das fontes de informação, a segunda fonte de informação se deu por meio de documentos fornecidos pelos próprios entrevistados e informações obtidas nos próprios sítios dos empreendimentos, para que através dessas duas fontes de coleta de informações, pudesse ser feita uma melhor análise comparativa entre os casos.

Em relação à análise de dados, depois de concluídas a escuta e a transcrição escrita das gravações, o procedimento se deu por meio da codificação temática. De acordo com Flick (2009), esse método busca uma comparação das análises com o intuito de interpretar o material por meio de um processo com várias fases. A primeira fase diz respeito à um relato de cada caso selecionado, esse relato

deve incluir uma proposição relacionada à questão da pesquisa, e uma breve descrição acerca do entrevistado e do empreendimento selecionado. E após isso, uma descrição dos principais aspectos mencionados pelo entrevistado em relação ao tema da pesquisa, que é descrever as dimensões da inovação social segundo as abordagens de Bignetti (2011).

Quando efetuadas as descrições de cada caso, é elaborada uma estrutura temática que é utilizada para comparar os casos, averiguar as similaridades e disparidades entre os casos abordados. Essa estrutura temática é formada por etapas de conteúdo comuns e direcionadas aos objetivos do estudo. Uma breve descrição dos casos e a estrutura de etapas de análise foi elaborada no Quadro 6 que se encontra na seção 3.4.

As etapas de análise são apresentadas a seguir:

- 1) Análise da fase de identificação da inovação;
- 2) Análise da fase de desenvolvimento da inovação;
- 3) Análise da fase de difusão e resultados;
- 4) Análise da fase de aprendizagem e aquisição de conhecimentos;
- 5) Confrontação das práticas e processos observados empiricamente nos empreendimentos sociais com as abordagens teóricas de inovação social.

A estrutura temática elaborada também foi utilizada com o intuito de confrontar as práticas e processo observados empiricamente nos empreendimentos sociais estudados com as abordagens teóricas apresentadas por Bignetti (2011). Isso foi apresentado, pois a inovação social trata-se de um tema específico, e possibilitou que similaridades e disparidades fossem encontradas nos casos selecionados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo do trabalho é constituído pela apresentação dos quatro casos selecionados para o estudo. Em cada um dos casos, nomeados como “Caso A”, “Caso B”, “Caso C” e “Caso D”, é apresentada uma breve descrição dos relatos dos entrevistados.

Neste capítulo, também foram realizadas as análises dos quatros casos, de acordo com os blocos temáticos expostos nas seções 3.4 e 3.5, respectivamente. Dessa forma, os casos e os resultados foram também comparados e confrontados com a literatura utilizada neste estudo.

### **4.1 Apresentação dos casos**

#### **4.1.1 Caso A**

O caso A é representado por uma organização sem fins lucrativos que tem como principal atividade a reciclagem de madeira descartada no lixo. Fica localizada na Cidade Estrutural, Distrito Federal. É um empreendimento econômico e solidário que teve seu início em 2007.

O empreendimento começou com um grupo de ex-presidiários. Antes de saírem da prisão, eles trabalhavam numa fábrica de bola, e a partir desse trabalho que eles desenvolviam, eles viram nisso uma forma de poder fazer a diferença quando saíssem da prisão. Esse grupo começou fabricando bola, depois isso evoluiu para um trabalho de reaproveitamento de madeira descartada. E depois que o empreendimento estava formado, o grupo tinha um grande retorno financeiro a partir de 100 toneladas de madeira retirada do lixo. A partir disso, outras atividades

começaram a ser feitas, como concreto reciclado, manilha, crocrete, sofás, puffs, madeira sob medida, móveis.

O empreendimento desenvolve seus trabalhos para a Bunge Alimentos, Vale do Rio Grande, Cargill, dentre outras empresas de construção civil e pequenos construtores. Além disso, possuem parcerias com o CDT da UnB, Fundação Banco do Brasil, Instituto Vale do Ipê, e parceria com várias pessoas da comunidade também.

O entrevistado do Caso A é o presidente do empreendimento, foi o idealizador do projeto e atua como coordenador e presidente executivo há quase dez anos.

#### 4.1.1.1 Identificação da Inovação

No empreendimento correspondente ao Caso A, foi mencionado pelo entrevistado que um dos fatores tidos como origem da ideia do projeto, era fazer uma diferença depois que saíssem do sistema prisional. Segundo o entrevistado, este era um dos motivos de dar início ao projeto, pois ele poderia dar oportunidade de trabalho a pessoas que não teriam possibilidade de ter isso depois de saírem do sistema prisional.

*"Lá dentro do presídio, eu consegui a oportunidade de trabalhar dentro de uma fábrica de bola, e a gente ficava lá dentro conversando que se um dia nós tivéssemos a oportunidade de se encontrar aqui fora para trabalhar, em vez de ficar mexendo com droga, a gente iria fazer uma diferença aqui fora."*

A partir disso, a ideia que o entrevistado tinha foi impulsionada por um fator externo, pois era o contexto social no qual ele vivia que o levou a elaborar este projeto. Ele fazia parte do sistema penitenciário, que dava a uma minoria, a oportunidade de trabalhar. No caso, ele arrumou um trabalho na fábrica de bola. E dessa oportunidade ele viu que poderia fazer algo diferente quando saísse dele. Com isso, ele buscou preencher uma lacuna, que era a ressocialização. Esta era



uma situação que ele teria que enfrentar depois de sair do sistema. Então, para ele, esse era um dos fatores de maior importância do projeto. O intuito era fazer com que as pessoas que estão à margem da sociedade pudessem se sentir úteis, saber que elas podem ganhar dinheiro de forma honesta, e este empreendimento seria a forma delas conseguirem isso.

*"Esse é um dos fatores mais importantes, é a ressocialização, porque se a pessoa começa a não se sentir útil para alguma coisa, infelizmente ela vai para o crime."*

Um dos fatores externos que levou ao entrevistado começar com o seu projeto se deu em razão também de ele perceber que, além da falta de oportunidade que se tem para trabalhar dentro do sistema penitenciário há também uma questão de grande relevância, que é o custo que o Estado têm para manter uma pessoa dentro da prisão. Então, o entrevistado buscou fazer algo que gerasse pudesse mudar a vida das pessoas que saíssem do sistema.

*"Aí muitas vezes a pessoa passa uns dez anos, quanto que não custa uma pessoa dessas nesse sistema por ano? Aí lá dentro passa o dia inteiro só se alimentando e preso dentro de uma cela, e não tem oportunidade de fazer nada nem lá dentro e muito menos aqui fora."*

Após a sua saída do sistema, o entrevistado que foi o idealizador do projeto, começou a fabricar bola, ou seja, ele foi dando continuidade ao que ele aprendeu enquanto estava no sistema. E um trabalho que ele começou sozinho se estendeu para outras pessoas. E ele começou a pegar madeira na rua, e cortar a madeira, fazer feixos, fazer paletes e viu nisso uma possibilidade de ganhar dinheiro. Com isso, o grupo foi aumentando e quando eles viram, eles estavam com esse projeto, em que todos se ajudavam e começaram a adquirir renda a partir da restauração de madeira descartada no lixo.

Portanto, foi identificado nesses pontos aspectos de inovação social a partir de uma ideia que era inovadora, pois a ideia era de mudar a vida de pessoas que estavam a margem da sociedade a partir de um trabalho que gerava ressocialização, que buscava a reintegração dessas pessoas na sociedade. Essa

forma de inovação é intangível, pois ela transforma um indivíduo de forma duradoura. A inovação em si, busca sempre um resultado, um produto final, em relação a inovação social, o resultado final é algo imaterial (CHAMBON et al., 1982).

*"Por exemplo nós tínhamos um trabalhador aqui que fazia tanta coisa errada antigamente e quando ele começou a trabalhar, ele descobriu que tinha o dinheiro dele no final do mês, dois mil, três mil no bolso, e ele via que aquele dinheiro era um dinheiro abençoado, não era amaldiçoado, aquele dinheiro rendia, as pessoas aqui começaram a comprar seu carro, sua moto, conseguiu arrumar a casa, e ajeitar as coisas básicas que qualquer ser humano quer ter. E muitos dos que passaram aqui, estão sendo bem sucedidos."*

Em relação aos atores, o projeto é formado em sua maior parte, por ex-presidiários, estes são os que participam do desenvolvimento da inovação. Além disso, o empreendimento possui parcerias com várias organizações que foram mencionadas na apresentação deste caso. Para o entrevistado, o critério de seleção daqueles que fazem parte do projeto, é partir do pressuposto de sempre dar oportunidade àqueles que estão à margem da sociedade e que precisam se reintegrar na sociedade.

*"A prioridade que sempre procuramos dar é para o ex-presidiário, alcoólatra, mendigo, prostituta, homossexual. Aqui nós não temos discriminação e não tem ninguém melhor do que ninguém."*

Com isso, o objetivo principal da inovação social seria de buscar solucionar problemas sociais do indivíduo e oferecer uma melhor qualidade de vida. Neste caso, isso pôde ser identificado, pois segundo o entrevistado a finalidade deste empreendimento seria trazer mudanças duradouras na vida das pessoas.

*"O objetivo principal é resgatar vidas. Nós temos tentado isso com muita dificuldade, não somos bem-sucedidos financeiramente, mas esse é o papel principal."*

#### 4.1.1.2 Desenvolvimento da inovação

As inovações identificadas no Caso A surgiram a partir de um contexto social em que o entrevistado vivia. A partir deste cenário, ele observou e constatou que haviam situações que precisavam ser resolvidas, e com isso ele elaborou uma solução inovadora para um problema social ao qual ele necessitava enfrentar individualmente, mas que essa solução também envolveria aqueles que estavam envolvidos no mesmo contexto ao qual ele pertencia. Ele foi o precursor da ideia inovadora, mas durante o processo de implementação, ele precisou do envolvimento daqueles que o acompanhavam para que o projeto se efetivasse.

Neste caso, para que a inovação se desenvolvesse, houve uma interação e cooperação entre os envolvidos. Conforme o entrevistado, ele começou catando madeira na rua, e começou a vender, e isso foi se estendendo a um grupo maior de pessoas, pessoas que estavam passando pelas mesmas necessidades que ele, que compartilhavam do mesmo interesse, que no caso, era ter uma oportunidade para trabalhar e ganhar dinheiro de forma honesta, e com isso essas pessoas estavam envolvidas com o projeto desde a tomada de consciência da necessidade, até a elaboração e realização do projeto.

Quando questionado acerca do envolvimento dos atores no processo de criação e implantação do projeto, o entrevistado mencionou que eles enfrentaram muito preconceito no início ao falar que a bola que eles fabricavam era feita por um ex-presidiário, mas ele indicava que aquele produto era uma terapia ocupacional para quem fabricava, ele sabia explicar detalhadamente tudo sobre o processo de fabricação do produto e das qualidades do produto em si, e com muita dificuldade eles conseguiam vender o produto, e assim montaram a fábrica de bola.

O entrevistado apontou que houve um processo de aprendizado e desenvolvimento daqueles que faziam parte desse grupo, então isso foi fundamental para a construção deste projeto. O que aquelas pessoas aprenderam no sistema prisional enquanto trabalhavam na fábrica de bola, eles utilizaram para desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho depois que saíram do sistema. A principal barreira a ser enfrentada era a falta de recursos, mas uma das coisas que mais pesou durante o processo, foi o preconceito.

Durante o processo de implantação, houve uma intensa participação dos usuários, os cooperados eram beneficiados pelo projeto, pois eles produziam e recebiam pelo fruto do seu trabalho, com isso o empreendimento trazia cada vez mais pessoas que estavam passando pelas mesmas necessidades, e elas conseguiam fazer parte de algo maior, não apenas trabalhavam, mas participavam de todo o processo, e eram beneficiadas com ele.

Ao ser questionado quanto as principais barreiras e dificuldades que ele enfrenta, o entrevistado mencionou que a maior dificuldade é a falta de oportunidade que ele tem de arrumar um emprego, pois qualquer empresa vai verificar se existem antecedentes criminais antes de contratar alguém, então por menor que seja o crime que uma pessoa cometeu, ela já vai estar marcada. E o entrevistado combateu isso no processo com um caráter inovador, pois ao contratar qualquer pessoa para trabalhar no empreendimento, ele não verifica o que ela já foi no passado, mas ele se preocupa naquilo que ela quer ser no futuro.

Além da falta de oportunidades, e do preconceito, uma outra barreira mencionada pelo entrevistado foi a crise econômica que o país se encontra no momento e como isso afetou o negócio nos últimos anos. Ele mostra que houve um período que eles estavam muito bem financeiramente, tiravam cem toneladas de madeira do lixo por dia, vendiam para empresas multinacionais, cada cooperado chegava a receber até quatro mil reais por mês. Porém, essa crise trouxe efeitos que afetaram o negócio em sua totalidade, antes vendiam madeira para obras grandes do DF, hoje eles trabalham para sobreviver.

*"De 2010 a 2014, foi muito bom pra gente. E depois disso veio política, Copa do Mundo, e aí desandou. Nós estávamos lá em cima e de repente uma queda."*

A partir dessa dificuldade que o projeto enfrenta hoje, isso retornou ao que o entrevistado mencionou, que é o preconceito. Como eles deixaram de vender ultimamente para empresas de grande porte, o entrevistado afirma que isso acarretou em uma escassez de recursos. E desde quando o projeto foi formado, eles nunca conseguiram um empréstimo de banco, em função do preconceito, da falta de confiança por parte da sociedade, em função das pessoas que fazem parte do empreendimento.

*"Nós não somos bem vistos. Nós nunca conseguimos empréstimo de banco, recurso fácil de lado nenhum. Quando vem um recurso pra cá é um recurso pequeno que não dá pra fazer nada [...]"*

#### 4.1.1.3 Forma de difusão e resultados

Acerca dos recursos utilizados para divulgação do empreendimento, o entrevistado do Caso A apontou que nos anos de 2010 a 2014, foi um período de intensa atividade, que chegou a faturar mais de um milhão de reais em um ano, tirando mais de cem toneladas de madeira do lixo por dia. E nesse momento em que o projeto estava crescendo, isso chamou atenção da mídia. Pois era um trabalho de inclusão social, que chegou a contar com oitenta trabalhadores, e fazia reciclagem de madeira, ou seja, agregava uma questão social e uma questão ambiental.

*"Geralmente, o projeto tinha muita reportagem, Globo, SBT, Record, Band, dava até briga. Hoje como o negócio está mais devagar não estão vindo muito."*

Dessa forma, uma das dificuldades que o projeto tem enfrentado é a falta de recursos para que o negócio seja divulgado da mesma forma como ele já foi divulgado anteriormente. Conforme afirmou o entrevistado, como os negócios do empreendimento estão mais lentos, isso resultou em pouca divulgação. Antes, com os contratos com as multinacionais, isso fazia com que outras empresas fizessem parcerias com o projeto, com a perda de contrato com essas multinacionais, o negócio que era bem estruturado, que gerava uma renda fixa para os cooperados, hoje não é mais assim.

Contudo, uma característica marcante verificada neste caso, é a persistência. Mesmo com a falta de recursos, mesmo com poucos esforços para divulgação do empreendimento, o entrevistado afirma em vários momentos da entrevista que com todas as dificuldades que eles enfrentam, eles conseguem sobreviver. Nesse ponto, pôde ser identificado que há uma disseminação de valores no meio dos cooperados.

Além dos cooperados estarem conectados um ao outro por serem originados de um mesmo contexto social, um cenário em que estão a margem da sociedade, e por isso enfrentam o preconceito. Estes cooperados se encontram unidos pelos mesmos valores, pois através desse empreendimento, existem esforços por parte do entrevistado e outras pessoas que trabalham lá, para que todos ali possam compreender o objetivo de estarem ali.

*"Aqui todos trabalham para se garantir, pra sobreviver. [...] tem que ter paciência, muitas vezes o cooperado está te dando trabalho, e aí você tem que explicar pra ele que ele depende disso daqui pra sobreviver, que se isso daqui parar, ele também vai parar."*

A partir do que já foi citado, foram difundidos no meio valores na esfera individual que se estenderam para a esfera organizacional. Pois, a princípio o intuito do entrevistado era fazer uma diferença quando saísse do sistema prisional. E isso foi compartilhado com pessoas que faziam parte do meio em que ele vivia, e foi um fator motivador para os trabalhadores.

Outra barreira a ser enfrentada era a questão da ressocialização e enfrentar o preconceito, foi por meio desses empasses que isso foi unindo os cooperados. Na visão do entrevistado, os cooperados precisam entender tudo isso, porque as vidas dessas pessoas dependem desse negócio, e sem elas esse negócio não sobreviveria, então o entrevistado mostra que a vida de cada um ali é importante para que o empreendimento se mantenha.

*"Nós sempre conversamos muito com as pessoas que estão aqui, as que estão de dentro e as de fora também. Nós temos tentado colocar coisas boas na cabeça daqueles que estão no negócio para que eles consigam se manter sem precisar fazer nada de errado."*

Para o entrevistado objetivo principal é resgatar vidas, então era preciso mostrar isso para as pessoas que trabalhavam lá e para a comunidade ao redor. Hoje com o crescimento da fábrica de bolas, o entrevistado conseguiu levar este projeto de volta para o sistema prisional. Ou seja, a finalidade é gerar emprego e renda para pessoas que estão dentro desse sistema, pessoas que não teriam

oportunidades para trabalhar e conseguir dinheiro de forma honesta, pois são raros os projetos que se preocupam com isso.

Sendo assim, um ex-presidiário que teve participação nesses projetos sociais enquanto estava dentro do sistema penitenciário, vai poder optar por um caminho honesto quando sair deste sistema. Dessa forma, existem esforços do próprio entrevistado para que este projeto seja difundido e replicado, mesmo com as limitações existentes.

Outro aspecto apontado pelo entrevistado está relacionado ao desenvolvimento e aprendizagem dos cooperados, ele mostrou que muitos ali se esforçam para conseguir produzir e ganhar em cima do que produziram. E o intuito do entrevistado é que eles se desenvolvam e se aperfeiçoem nas áreas que possuem mais facilidade para que o projeto se perpetue na comunidade.

*"No momento, estamos buscando novas alternativas como marcenaria, serralheria, oficina de carro, estamos fazendo de tudo para oferecer emprego e renda e sobressair. Pessoas que estavam no projeto e que são profissionais em alguma área, nós estamos buscando fazer coisas pra ele se desenvolver aqui."*

Esse projeto desde o seu início tem como principal função oferecer soluções que a sociedade, nem o Estado hoje estão oferecendo. Então, a partir da concepção de uma pessoa, esse projeto hoje atinge e consegue impactar uma comunidade, por menor que seja esse impacto, este projeto conseguiu mudar a vida de muitas pessoas que passaram por ele, e isso pôde ser confirmado por meio de vários relatos apresentados na entrevista de histórias de pessoas que hoje levam uma outra vida em função das ações do empreendimento.

Dentre as soluções que este projeto trás para a sociedade, são oferta de emprego e ganho honesto de renda a partir do desenvolvimento e qualificação profissional. O projeto oferece oportunidades para uma pessoa que estava a margem da sociedade poder se reintegrar novamente, mudando as perspectivas de vida dessa pessoa, pois por meio do projeto, elas escapam da realidade de pobreza e violência na qual elas viviam, e por meio da troca de experiências com outras pessoas que fazem parte da comunidade, e com isso há mudança de conduta de vida.

Em um momento da entrevista, o entrevistado mencionou que houve um momento que eles ofereceram empregos para uns trinta jovens entre 13 e 15 anos de idade, eram jovens que estavam vulneráveis a entrar no crime, e então um dia ele quase foi preso, porque denunciaram que o projeto estava fazendo jovens menores de idade trabalharem, e mandaram suspender esse trabalho. Segundo o entrevistado, desses trinta jovens, vinte estão bem, e outros dez já morreram, pois viraram criminosos. E segundo o entrevistado, ele estava fazendo aquilo que nem os pais, nem o Estado conseguem fazer para um jovem menor, nem com um maior que vive nessas comunidades, vulneráveis a entrar para o crime, sem ter incentivos para trabalhar, nem estudar.

*"Aí veio Ministério do Trabalho, Ministério Público, quase que eu fui preso. Só que eles não sabiam que nós estávamos fazendo coisas por aqueles jovens que um pai e uma mãe não conseguem fazer, que eles não conseguem fazer, não conseguem fazer com um de menor, quanto mais com um de maior."*

E hoje, o entrevistado afirma que ele tem orgulho do que trabalho que ele fez, pois ele conseguiu mudar o caminho da vida de muitos jovens que estavam ali, só por ter oferecido emprego para eles naquele período. Dessa forma, os benefícios que o projeto traz se perpetuam na vida de todos que fizeram parte dele em algum momento.

As maiores dificuldades que o empreendimento enfrenta hoje para que isso possa ser replicado e adotado por outras comunidades é a falta de recursos. De acordo com o entrevistado, as empresas que eles possuíam parcerias anteriormente, deixaram de comprar a madeira deles, que é reciclada, para comprar um produto oriundo de desmatamento. Na visão do entrevistado, são empresas que se preocupam apenas com o retorno financeiro e não se envolvem em questões sociais e ambientais.

*"A empresa que estávamos trabalhando deixou de comprar um produto que era reciclado, de reaproveitamento, para comprar um produto de desmatamento. Aí em questões de meio ambiente, essas empresas multinacionais, não querem saber de social, de meio ambiente, só querem saber de dinheiro."*



Outro aspecto apontado pelo entrevistado é que, para a replicação deste modelo para outras comunidades, existe também uma renúncia por parte do idealizador, pois segundo o entrevistado, isso envolve uma questão pessoal, porque muitas vezes foi preciso enfrentar a família, enfrentar o preconceito, e teve que aprender com os erros e buscou se adaptar às mudanças que foram surgindo.

*"[...] agora teria que ver quais pessoas estariam dispostas a renunciar muitas coisas. Já ouvi muitas coisas até da minha própria família, meus irmãos falavam que eu era louco de mexer com isso, falando que eu corria risco de vida. Aqui tem gente que dá trabalho demais, eu já erreí demais, mas mesmo assim alguém acreditou em mim, e falou que eu ia mudar."*

#### 4.1.1.4 Aprendizagem e Aquisição de conhecimento

Conforme já abordado, vários pontos fracos e fortes do empreendimento foram apresentados nos tópicos acima, mas um outro ponto apresentado pelo entrevistado, diz respeito ao propósito que o empreendimento teve para trabalhar apenas com uma equipe de ex-presidiários, alcoólatras, mendigos, etc. Isso é uma característica única do trabalho feito pelo empreendimento, e o entrevistado comparou isso à abertura de uma creche, pois a sociedade tende a corresponder de forma positiva a um tipo de trabalho social que envolva esse grupo de pessoas, ao invés de um trabalho social com um grupo de ex-detentos, segundo o entrevistado, o apoio da sociedade é dificultado, de maneira geral.

*"Hoje quando você fala que vai abrir uma creche, todos se compadecem, você fala que vai abrir um lugar para cuidar de idoso, todos se compadecem, mas quando você fala na classe de presidiários, alcoólatras, é muito difícil."*

Um outro ponto fraco apresentado pelo entrevistado se refere à forma como ele gostaria que o projeto impactasse melhor a vida das pessoas, pois ele aponta como pessoas que estão à margem da sociedade, se encontram mais vulneráveis a

se inserir num contexto de dependência de álcool e drogas, pois elas não possuem perspectivas de vida, e a única solução que elas encontram é esta. Então, ele afirma que gostaria de trazer mais pessoas para trabalhar no empreendimento, mas não tem condições para isso.

*"O ponto fraco é que muitas pessoas não conseguem ver a vida hoje como ela é, porque a vida hoje não é fácil, e as pessoas em qualquer dificuldade, acabam se entregando para o álcool, pra bebedice, para prostituição, se entregam de corpo e alma pra isso. O ponto fraco é que nós não temos como abraçar todo mundo."*

Quando questionado acerca da importância deste projeto para o desenvolvimento da comunidade e para o DF, o entrevistado mostrou que este empreendimento tem exclusividade neste trabalho que ela faz. Pois, através dele, ele pode dar oportunidade de emprego a uma pessoa que se encontra em uma situação de necessidade deste para sobreviver.

*"Nós somos os únicos a fazer isso no DF. Hoje nós demos duas cartas de emprego, na maior dificuldade do mundo que nós estamos. Nós estamos tentando cavar alguma coisa pra pessoa trabalhar."*

O entrevistado abordou também um aspecto individual, pois ele não precisou explorar a vida das pessoas que trabalham no projeto para se beneficiar com a produção deles, pois o intuito foi sempre ajudar o próximo e mudar por completo a vida das pessoas que passam pelo empreendimento.

*"Eu nunca cobre um real de ninguém aqui, e nunca ganhei um real em cima de ninguém aqui, porque hoje eu tenho algumas coisas, mas conquistei foi com suor, [...], não tenho riqueza, não tenho dinheiro no banco, pelo contrário, tenho meio mundo de problemas para resolver. Mas eu me sinto um cara rico, mesmo com todas essas dificuldades."*

#### 4.1.2 Caso B

O empreendimento correspondente ao Caso B é uma organização não governamental sem fins lucrativos, que tem como objetivo gerar soluções de inclusão social por meio da arte cultura e educação. Fica localizado na Região Administrativa Recanto das Emas, no Distrito Federal. E teve seu início no ano de 2006.

O projeto começou com um grupo de jovens que se reuniam para fazer prática de conjunto dentro de uma congregação presente na comunidade, e isso teve o seu início com o intuito de inserir os jovens da comunidade dentro da igreja na parte musical. Este grupo não tinha recursos, não havia instrumentos, e eles começaram a utilizar a percussão corporal para fazer música. Esse processo que teve seu início em função de uma situação de carência de instrumentos, foi aperfeiçoado, desenvolvido e continua até os dias de hoje como principal atividade oferecida pelo projeto.

Além da percussão corporal, existem também outras formas de expressão da arte, como dança e teatro. Aulas com outros instrumentos, elaboração e execução de projetos culturais, comercialização CDs, DVDs, materiais didáticos oriundos e demais produtos culturais gerados nas oficinas e espetáculos musicais.

O entrevistado do Caso B é o Presidente Executivo e foi o idealizador do projeto. Ele se formou no curso de graduação em Música na UnB e possui um Mestrado em educação pela UnB. Além disso, possui formação na Escola de Música de Brasília e fez cursos de nas áreas de arranjo musical e composição musical na cidade de Curitiba. E em 2000, ele recebeu um convite para atuar nessa congregação situada no Recanto das Emas, para atuar com um grupo de jovens na parte musical, e a partir das limitações existentes naquele momento, o projeto começou a se desenvolver juntamente com a comunidade existente, para quem 2006 ele fosse formalizado.

##### 4.1.2.1 Identificação da Inovação

A inovação social identificada no empreendimento social do Caso B começou impulsionada por uma situação limite encontrada no trabalho pelo qual o entrevistado foi chamado para participar. O entrevistado deveria envolver um grupo de jovens da comunidade para que atuassem na congregação dentro da parte musical, porém não haviam instrumentos para que as aulas pudessem ser feitas, e a partir dessa limitação, o entrevistado encontrou uma alternativa que era utilizar a percussão corporal como uma forma de expressão musical.

*"[...] eu tinha uma experiência com a percussão corporal, que é fazer música com o corpo, e eu propuz como uma ferramenta alternativa. E os meninos gostaram, eu não dominava a técnica também, e aí a gente entrou num processo de combate a essa situação limite, todo mundo queria fazer música, mas dentro do nosso território, da nossa situação econômica não dava pra gente comprar instrumentos. E essa ferramenta, a percussão corporal veio como uma ferramenta alternativa."*

A partir disso, pôde ser identificado que o projeto se iniciou primeiramente por fatores externos, pois era um contexto social no qual o entrevistado fazia parte, pois o objetivo era vencer essa situação limite. E durante o processo de desenvolvimento dessa ferramenta, o entrevistado se sentiu motivado para poder empreender. E conforme o entrevistado falou, um projeto que antes era restrito a uma igreja, a comunidade começou a se envolver, e o grupo de crianças e jovens foi aumentando.

*"E nesse processo é que vai surgir o empreendedor, e o empreendedorismo vai surgir exatamente no momento que existe uma situação limite, queremos fazer música, limitação: não temos recursos, não temos dinheiro, alternativa: vamos experimentar o corpo para fazer música? Aí se tem a equação. E começou a dar certo, da comunidade começou a chegar outros meninos, e aquilo que era para ser local, de uma igreja, a comunidade abraça."*

Apesar do entrevistado ter formação na área de música, e saber que ele queria trabalhar nessa área, ele só se envolveu realmente neste projeto por conta do contexto em que ele trabalhava, foi motivado pelos alunos e pela comunidade para

formar este projeto, portanto foi fundamental o envolvimento dos alunos e da comunidade durante o processo de desenvolvimento da inovação social para que o empreendimento pudesse ser formatado.

Como o projeto começou de uma forma restrita e estava crescendo, o objetivo então era poder captar recursos de outras maneiras, então era preciso mudar de pessoa física para pessoa jurídica, ser uma instituição para que então pudesse haver uma interligação entre o projeto e outras empresas. Assim, o empreendimento foi constituído como uma OSCIP. Os atores que fazem parte deste processo de inovação social são a nível governamental, apoio de pequenas e grandes empresas e parcerias com outras organizações não governamentais. Além disso, possui envolvimento de jovens e crianças e auxílio de pessoas da própria comunidade.

Acerca dos beneficiários do projeto, o público são crianças e jovens na faixa etária de 6 a 18 anos de idade, que participam de aulas de percussão corporal e música. Além disso, existe uma capacitação para formação de professores, produtor cultural e educadores. No início, eram os jovens que faziam parte da congregação e isso se estendeu aos jovens da comunidade, hoje a busca é atender os jovens mais vulneráveis e identificar aqueles que se encontram mais necessitados de ajuda.

Assim como no caso A, o empreendimento social deste caso tem como produto final algo que é intangível, em que segundo o entrevistado, o objetivo principal, é promover o empoderamento e melhorar a qualidade de vida de crianças, adolescentes e jovens da comunidade em situação de vulnerabilidade escolar e socioeconômica, por meio da arte, cultura, educação, tendo a percussão corporal como eixo principal do projeto. Sendo assim, a inovação social é identificada no próprio objetivo do empreendimento, pois busca a resolução de problemas sociais, e qualidade de vida por meio de novas formas de gestão do próprio empreendimento.

*"A arte vem primeiro exatamente porque a arte é a possibilidade. A gente não faz música pra tirar os meninos da rua, muito pelo contrário, a gente faz arte e música aqui porque a gente entende a arte com esse poder de equilibrar as emoções, com esse poder catarse que a arte trás, e uma vez as emoções equilibradas, você vai trabalhar com uma imaginação criativa, então a arte não é para tirar menino da rua, a gente não vai empoderar isso, ninguém empodera ninguém, é que esse ambiente coletivo, dentro desse modelo, desse trabalho que a*

*gente faz de maneira coletiva, as pessoas podem se empoderar. Elas vão ter que trabalhar pra isso, também dentro desse contexto, dentro das suas necessidades, liberdades e vontades."*

A partir da visão do entrevistado, o empreendimento tem como principal ação, mudar a situação de indivíduos vulneráveis, transformá-los por meio da arte e da música, através de uma construção de relações sociais coletivas, em que todos que fazem parte do projeto, são participantes do desenvolvimento e manutenção dele mesmo.

#### 4.1.2.2 Desenvolvimento da inovação

O empreendimento se desenvolveu, a princípio, a partir de uma situação limite identificada pelo entrevistado, que no caso era a falta de recursos para comprar instrumentos, e a partir disso surgiu uma solução que poderia ser somente para preencher a necessidade daquele instante, mas que se tornou o eixo principal do trabalho, porém outras limitações começaram a surgir durante o processo, uma delas foi a situação escolar em que os meninos que faziam parte do grupo se encontravam.

Segundo o entrevistado, a maior parte dos meninos, quando questionados acerca da situação escolar deles, a grande maioria falava que não estava mais indo para a escola ou tinha reprovado de ano. Então, quando foram quantificar isso, o verificou-se que 50% dos meninos estavam em situação de evasão escolar e 72% com índice de repetência.

Dessa forma, outra solução precisava ser criada para esta situação, e a partir disso uma outra ferramenta foi criada, pois começou a envolver crianças e jovens do próprio grupo que pudessem ajudar àqueles que estavam passando por dificuldades na escola, oferecendo uma nova atividade dentro do projeto, que era o acompanhamento escolar. Para o entrevistado, conforme o projeto foi se desenvolvendo, novas demandas foram surgindo, assim novas soluções foram sendo criadas dentro do mesmo projeto.

*"[...] a gente começou a criar uma outra tecnologia dentro dessa primeira que foi a percussão corporal, a gente começa a desenvolver uma tecnologia de como resolver as situações do nosso grupo a partir do protagonismo das próprias pessoas do nosso grupo."*

O entrevistado aborda que dentro da construção do envolvimento dos atores da comunidade e beneficiados do projeto foi necessário primeiramente, o reconhecimento do território, depois a identificação das demandas, porém, desde o início existe uma participação de todos aqueles que estão de alguma maneira envolvidos no projeto. Assim, a inovação social, não começou neste caso somente com a ideia de um indivíduo, mas é um processo que desde o seu primeiro estágio demandou a atuação de todos.

*"Primeiro, a gente chega no território, depois a gente começa identificar as demandas, e a gente começa junto, porque isso não é um processo que "eu tive a ideia". Do primeiro dia até hoje, a gente vai entrando num movimento de conjunção de vontades, de liberdades e de valores e necessidades, então nada disso é uma ideia pré-pensada minha, a gente faz um planejamento, não foi uma coisa pré-concebida. A gente começou a pensar como a gente poderia mudar isso, "você topam?" A gente senta na mesa, [...], isso é um processo nosso, que a gente tem desenvolvido ao longo desses anos, que é de "fazer mesa", que é gestão compartilhada."*

Conforme o entrevistado, a partir dessa gestão compartilhada, o projeto foi crescendo, no caso apresentado era desempenhado música sem instrumento. E quanto ao quadro escolar de cada criança do grupo, foi constatado um número significativo de alunos com analfabetismo funcional, e com isso desencadeou uma outra dificuldade, pois o empreendimento gostaria de combater essa questão relacionada ao analfabetismo, porém isso deveria ser feito sem que tivesse que virar uma escola. E por meio da participação de todos, surgiu a ideia de fazer uma interligação entre o projeto, a família e a escola. Assim, uma nova ação foi criada para atender a estas outras demandas, e o envolvimento entre estes atores e comunidade foi se fortaleceu.

*"É uma triangulação: o projeto, família, escola. Então vai fazendo essa conexão e os resultados de final de ano que vão reverberar, inclusive na ascensão para o ensino superior são muito bacanas."*

Segundo o entrevistado, no ano de 2008, surgiram muitos patrocinadores e chegaram a atender 220 crianças e 21 profissionais dentro do projeto, por meio do aporte financeiro. Porém uma das barreiras apontadas pelo entrevistado, foi que no período de transição de governo Lula para governo Dilma houve um escândalo nas ONG's partidárias e isso afetou profundamente o seu negócio e o edital que já tinha sido aprovado se perde, e em 2011, o entrevistado ficou sem nenhum recurso. A partir disso, as crianças evadiram, e restaram apenas onze meninos.

Como houve esse decréscimo de alunos em função da falta de recursos para manter o projeto, outros problemas tiveram de ser sanados, como a questão de otimização das horas semanais de aulas, assim pôde ser identificado a inovação social se transformando, ela surgiu de uma forma, mas teve de ser readaptada, não é estática. A partir dessa barreira que havia se levantado, foi criada uma nova ferramenta dentro da Instituição, a ideia de fluxo de atividade.

*"O que a gente fazia em 45 horas vamos ter que fazer o atendimento em 2 horas, [...], então temos a tecnologia se transformando."*

*"[...] quando a gente tem necessidades, a gente consegue identificar uma situação limite, partir para o confronto, e vencê-las. Você sai do outro lado muito mais forte. E a gente trouxe pra cá algo que a gente não tinha, que é a ideia de fluxo da atividade. Ou seja, atividade nossa compõe o fluxo, ela pode acontecer em 1 hora, 45 minutos, 1 hora e meia, mas surge uma nova forma de tratar aquilo que a gente já fazia e era a nossa prática com a percussão corporal".*

#### 4.1.2.3 Forma de difusão e resultados



Acerca dos recursos utilizados para divulgação do projeto, o entrevistado apontou que por ser uma Instituição muito enxuta, os meios utilizados para a captação de recursos são muito limitados, em termos de estratégia comercial, este é um ponto fraco do negócio. Mas hoje, o empreendimento conseguiu apoio da Fundação Banco do Brasil e visando captar recursos, estão sendo elaborados cursos de Produção Cultural com cinco jovens do grupo. Além disso, investimentos estão sendo feitos na parte estrutural, com a intenção de transformá-lo num Centro Cultural, pois conforme disse o entrevistado, isso seria uma forma de circular cultura dentro da própria comunidade.

Sendo assim, pode ser reconhecido no próprio projeto a ideia de difusão da inovação social, pois com o apoio da comunidade e demais parceiros, o projeto reinveste todos os recursos que são obtidos para gerar disseminação dos ideais e reconhecimento da sociedade do trabalho que ali está sendo feito. O entrevistado apontou que por mais que as ações de levantamento de recursos tragam pouco impacto, o relacionamento com outras instituições tem sido fundamental para gerar reconhecimento de órgãos internacionais, e dessa forma, o empreendimento recebeu convites para levar essa inovação social para locais como Suécia, por exemplo.

Conforme já mencionado, existe uma gestão colaborativa entre os profissionais do empreendimento e alunos, todas as ideias e objetivos são criados e desenvolvidos por eles em conjunto. Assim, uma característica presente do projeto foi a construção da missão, visão e valores por todos aqueles que fazem parte dele. Os alunos durante um período foram questionados acerca do que eles gostavam de fazer naquele local, e foram estimulados a fazer perguntas sobre o projeto, sobre as aulas, sobre a metodologia de ensino, e demais atividades. E isso foi fundamental para a construção dos principais objetivos do empreendimento.

E a partir desta ação, o projeto percebeu que por eles desenvolverem as ferramentas em conjunto, eles enxergaram que deveriam se tornar um centro de formação e pesquisa, por isso, segundo o entrevistado a visão é alicercar o empreendimento como um centro de pesquisa, formação, desenvolvimento, capacitação e difusão cultural, tornando-se referência em educação musical e agente mobilizador de uma rede institucional.

*"É um movimento muito dinâmico, que não para. É como a água que vai escorrendo, mas que já tem os seus elementos essenciais, tipo H<sub>2</sub>O. Por isso que o eixo principal é a percussão corporal, e aí quando a gente pensa pra onde estamos caminhando, a visão de ser um centro de pesquisa, é porque a gente está pesquisando o tempo todo. De ser um centro de formação, porque uma vez identificado que os jovens, se não se apropriarem do espaço, o espaço morre."*

Um aspecto importante mencionado pelo entrevistado é a questão dos jovens que fazem parte do projeto assumirem controle deste, pois é preciso que eles assumam para que o negócio tenha continuidade. Na visão do entrevistado, é necessário que haja uma apropriação da comunidade no território, para que esteja inserida na Instituição, formando uma identidade local, fortalecendo esse modelo de inovação social para que ele seja difundido para outras comunidades.

*"A história toda só acontece, porque houve apropriação dos donos no território, eu não sou daqui, eu sou de Águas Claras, mas eu venho pra cá todos os dias há 15 anos, mas quem são os donos do território? Quem são as lideranças da comunidade?"*

*"Pois a identidade local da comunidade precisa estar dentro da instituição, e a difusão cultural é fazer cultura. Não é trazer o Mozart para tocar, a gente toca Mozart, mas a gente está fazendo arte e cultura, a gente se expressa de maneira artística também, por isso a difusão."*

Um ponto de relevância abordado pelo entrevistado se refere ao reconhecimento do território. Segundo o entrevistado, foi necessário fazer um levantamento do território no âmbito geral, e foi constatado que o Recanto das Emas possui uma população em torno de 150 mil habitantes, sendo que 75% dos habitantes estão na faixa etária de 0 a 25 anos, e o projeto não atende nem 1% da população. A partir disso, o entrevistado apontou que estes jovens não possuem incentivos do governo para ter acesso a arte, e a função do empreendimento é unir cultura, educação e arte, difundindo isso na comunidade outros lugares também.

*"Então quando a gente trás essa questão de promover o empoderamento e melhoria da qualidade de vida de crianças, adolescentes e jovens de comunidades em situação de vulnerabilidade social, muito embora nosso território seja o Recanto das Emas, as nossas ações já vão para outros lugares do Brasil. E agora estamos indo pra Suécia, inclusive para trabalhar com as crianças que são refugiadas na Suécia. Foi surgindo lá uma coisa que eles não tinham, que era uma situação de vulnerabilidade e agora estão querendo aprender com a gente."*

#### 4.1.2.4 Aprendizagem e Aquisição de Conhecimento

Quando questionado acerca dos pontos fracos do projeto, o entrevistado apontou que uma das maiores dificuldades é a parte de comunicação e divulgação das ações, pois por ser um empreendimento muito dinâmico, a cada semana eles possuem atividades e ações diferentes que precisam de ser divulgadas de forma mais eficiente à sociedade e aos seus parceiros institucionais, e isso é dificultado por uma limitação financeira de contratar pessoas para trabalhar na área de marketing. Além disso, é preciso melhorar a comunicação para conseguir mais parceiros, manter o relacionamento sustentável e melhorar o relacionamento com a sociedade.

Outro ponto abordado pelo entrevistado diz respeito à captação de recursos, que repercute em toda a estrutura da Instituição, pois é preciso contratar mais profissionais em várias áreas, como professores na área de música, pedagogos, profissionais de mídias sociais e administradores. É preciso também montar uma estrutura que seja adequada para os alunos, criar novos ambientes para que o empreendimento se torne um centro cultural e possa ser difundido para outros lugares.

Acerca da difusão dessa inovação, uma outra barreira identificada pelo entrevistado, está relacionada a comunicação em outras línguas e o preparo de alunos e profissionais para levar as ferramentas desenvolvidas pelo projeto para outros países. Segundo o entrevistado, eles precisam se preparar para aprender

outras línguas e aperfeiçoá-las, pois o empreendimento está sempre recebendo convites de vários países e eles não possuem recursos para desenvolver isso.

*"A gente está sendo exigido de comunicar em inglês e em sueco, a gente tem um convite pra África do Sul, pra Xexênia, mas a gente tem uma limitação de comunicação na língua inglesa por exemplo, e a gente não desenvolve. Então, a gente tem essa limitação que vai repercutir na nossa forma de captação de recursos, e vice-versa."*

Quanto ao ponto forte identificado pelo entrevistado, existe um contexto histórico em que o projeto foi criado, e a partir do momento que as pessoas se uniram com os mesmos objetivos, criando e desenvolvendo as ações em conjunto, o o projeto foi se fortalecendo. Então, para o entrevistado um dos pontos fortes é o processo histórico em que o projeto desenvolveu uma forma de gestão compartilhada, em que ele ressaltou que não foi com a colaboração de todos, não foram ações individuais, e isso foi a base para a forma de atuação do empreendimento hoje em dia.

*"Eu acho que o processo histórico que nos trás essa forma de trabalho, que é um trabalho colaborativo, em que as pessoas que estão aqui não estão obrigadas a estarem aqui, nem os meninos que vem batucar, nem os que vem trabalhar, e essa forma que a gente tem conseguido desenvolver, que cada vez você precisa criar mais gestão compartilhada, não é uma gestão dividida, não é uma gestão tijolinho, que cada um vai construindo seu som e construindo sua ideia, é a nossa forma de educação musical. E quando isso pegou, foi o que nos sustentou."*

Em relação as necessidades que o entrevistado identifica na comunidade, foi reportado que dentro da área de atuação do empreendimento, que é arte, cultura e educação, há uma demanda existe, pois existem outros projetos na comunidade em outras áreas, mas nenhum que envolva a arte como forma de educação. Dentro da região em que o projeto atua, o entrevistado mencionou que os únicos dois agentes culturais, certificados pela Secretaria de Cultura, que existem hoje no Recanto das Emas, fazem parte dele. Sendo que estes dois agentes são originados e capacitados no próprio projeto.

Então, na percepção do entrevistado, há muitos projetos que atuam em outras áreas, que são fortes na comunidade, porém, assim como o empreendimento, esses outros projetos não conseguem recursos financeiros por parte do governo, e o resultado disso é uma demanda alta para um projeto limitado financeiramente. Portanto, dentro do cenário atual e das condições de atendimento, o empreendimento oferece oportunidades para crianças e jovens poderem fazer parte dele de forma gratuita.

Sendo assim, para o entrevistado, o principal diferencial deste projeto em relação a outros projetos sociais é a percussão corporal como eixo principal de atividade, que no caso é estimular crianças e jovens a fazerem música sem instrumentos, e por meio disso levá-las ao empoderamento e melhora da qualidade de vida por meio de uma atuação entre o projeto, escola e família. Outro diferencial é a transformação deste empreendimento em um centro de pesquisa e formação de profissionais vindos da própria comunidade. E além disso, um outro diferencial é ter uma forma de gestão compartilhada, que foi fundamental para o desenvolvimento do empreendimento.

Quando foi questionado acerca da importância deste projeto para a comunidade e para o DF, o entrevistado apontou que ao fazer projeções de quantos jovens existem hoje sem poder ter acesso a lazer e cultura, o projeto atinge minimamente um número de pessoas, ou seja, numericamente falando, o impacto é muito pequeno. Porém, o entrevistado abordou um ponto exclusivo deste tipo de inovação, pois o projeto envolve pessoas, então a importância é dada para as pessoas as quais fazem parte do projeto, é fazer o melhor trabalho possível com as crianças e jovens que estão no projeto hoje.

*"Se eu pensar em números, a gente é quase nada, mas a gente trabalha com gente, com pessoas. Então se a gente estivesse aqui trabalhando com uma criança, a gente já estaria abalando o universo inteiro, então é com esse princípio que a gente acorda todo dia, [...], é nessa perspectiva que a gente trabalha, são pessoas, e pessoas não tem como você botar valor, é um preço que não tem preço."*

### 4.1.3 Caso C

O Caso C é referente ao projeto que fica localizado na Região Administrativa de Ceilândia, e é uma economia solidária que teve seu início em 2008. A atuação deste projeto é voltada para o desenvolvimento social de mulheres em situação de vulnerabilidade, que promove a geração de renda por meio da venda de produtos de artesanato feitos a partir do uso de materiais reciclados.

O projeto nasceu a partir da identificação da falta de oportunidades que a grande maioria das mulheres possui na comunidade onde fica localizado. A partir disso, começou a ser desenvolvido um trabalho de capacitação por meio do artesanato com um grupo de mulheres que se encontravam em um cenário de grande dificuldade, em função da grande maioria estar desempregada e com famílias para sustentar. Dessa forma o trabalho foi evoluindo e crescendo na comunidade com apoio de grandes Instituições como a UnB, e é desenvolvido por meio da ajuda de voluntários.

O entrevistado é o precursor da ideia do empreendimento social e o responsável pelo empreendimento. Possui o primeiro grau completo. E é um dos professores do projeto que fornece as aulas de artesanato e é o principal coordenador deste projeto.

#### 4.1.3.1 Identificação da Inovação

A ideia do projeto começou a partir de uma experiência profissional do entrevistado. Ele relatou que possuía um trabalho na UnB, e isso permitiu que ele tivesse acesso a reuniões que discursavam sobre economia solidária, e com isso o interesse dele foi crescendo acerca deste assunto. Até que ele teve um contato com outras economias solidárias, e a partir disso, ele foi buscar conhecimento sobre o que era uma economia solidária de fato.

O entrevistado também apontou que o interesse em entender sobre economia solidária veio de fato, pois ele fazia parte de uma comunidade há mais de

dez anos, então ele conhece o território ao qual ele faz parte, é um cenário de extrema carência de recursos, com uma população totalmente necessitada de ajuda em diversas áreas como saúde, educação, segurança, emprego e o entrevistado queria de alguma forma poder contribuir para ajudar a vida das pessoas que fazem da comunidade.

Portanto, a ideia do empreendimento foi motivada por fatores internos, pois a partir de um contato que o entrevistado teve com outras economias solidárias, isso o motivou a criar algo que tivesse este enfoque, e a ideia foi motivada também pois o entrevistado tinha um interesse em mudar a realidade da vida das pessoas que fazem parte dessa comunidade carente da qual ele fazia parte.

Acerca dos atores que fazem parte do projeto, o entrevistado afirmou que um dos fatores motivadores para que ele criasse o projeto é que, na visão do entrevistado, em uma economia solidária não há influência política e não há um proprietário, pois todos estão unidos com os mesmos interesses e objetivos. Portanto, o projeto possui uma parceria com o CDT da UnB e conta com a ajuda de voluntários e professores da UnB.

Além disso, o projeto é voltado principalmente para mulheres, de todas as idades, as mulheres que possuem filhos, podem levar os filhos também para o empreendimento, e lá vão receber aulas de reforço escolar e acompanhamento com os professores voluntários. E o projeto tem como principal objetivo: oferecer oportunidade de desenvolvimento profissional para mulheres e que a partir disso elas possam se sustentarem financeiramente e isso possa gerar resultados para que por meio do projeto elas possam se desenvolver profissionalmente.

*"O objetivo principal é que todas as mães aprendam sua profissão, para sobreviver do seu próprio trabalho, e que elas virem microempresárias."*

#### 4.1.3.2 Desenvolvimento da Inovação

O projeto foi desenvolvido com o intuito de trazer oportunidades a mulheres que precisam de renda, e se desenvolverem profissionalmente. A partir disso,

segundo o entrevistado existe uma relação de incentivo as mulheres para que elas aprendam a fazer os trabalhos de artesanato para que com a produção delas, elas possam vender os produtos feitos por elas e se sustentarem.

Para que haja um maior engajamento entre os atores de maneira mais efetiva, é preciso que as mulheres que fazem parte do projeto estimulem umas as outras a continuar trabalhando. E o entrevistado relata que a todo instante, é preciso que todos os que trabalham neste projeto possam valorizar cada pessoa que faz parte dele e mostrar a importância de cada um para que o projeto tenha continuidade.

*"Aqui eu ensino o corte e costura na prática, e a professora vem e ensina os alunos no conhecimento. Vamos valorizando cada mercadoria, e o trabalho de cada uma, mostrando o que significa o trabalho de cada uma dentro do projeto, a valorização delas."*

Neste caso, o entrevistado mencionou que as mulheres entram no projeto, desfrutam das aulas que são oferecidas gratuitamente, porém muitas que fazem parte do grupo, um momento se desvinculam do projeto e montam até mesmo seus próprios negócios. Mas aquelas que continuam fazendo parte, que possuem aquilo como único meio de sobrevivência, o entrevistado aponta que há uma transmissão de conhecimento, umas as outras, e isso vai mantendo elas unidas. Portanto, existe uma participação efetiva dos usuários nos processos de criação e desenvolvimento do projeto.

Segundo o entrevistado, o empreendimento social se desenvolve da seguinte forma, ele é encarregado de coletar os materiais descartados no lixo, aproveita retalhos para fazer crochê e fuxico, aproveita pneus jogados nas ruas para transformá-los em puffs, e as aulas práticas de como produzir esses produtos são oferecidas pelo próprio entrevistado. A captação de recursos financeiros é gerada por meio de ações de vendas desses produtos em um tipo de mercados social e por meio da venda de roupas alcançadas por doações.

As principais barreiras para que o projeto se desenvolva relatadas pelo entrevistado se referem a falta de recursos financeiros. Atualmente, o próprio entrevistado se encontra desempregado, e todo o dinheiro que ele possuía, ele investiu para começar a construir a sede. Sendo assim, o projeto tem o seu



desenvolvimento apenas com uma equipe de voluntários, as aulas são gratuitas, para que tudo o que for produzido por meio da reciclagem de produtos por meio do artesanato, tenha um retorno financeiro para estas mulheres.

*"Hoje em dia eu estou desempregado, tudo que eu ganhei, eu apliquei no projeto para ajudar elas."*

#### 4.1.3.3 Forma de difusão e resultados

Como os recursos para o empreendimento são limitados, o entrevistado abordou que para a divulgação do projeto é apenas feito um trabalho nas redes sociais. Este trabalho é realizado por meio de uma página na rede social Facebook, onde são apresentados os eventos os quais o empreendimento vai participar, e informações relevantes sobre demais ações realizadas pelo projeto.

Quanto às possíveis soluções que o empreendimento pode estar trazendo para a sociedade, o entrevistado apontou que o trabalho desenvolvido por esta economia solidária tem como principal intuito que por meio de um trabalho de corte e costura, possa ser oferecida uma oportunidade a mulheres que se encontram em condições de vulnerabilidade, que estão desempregadas, que não tiveram oportunidade de estudo, que muitas vezes foram abandonadas pelos maridos e tem que criar uma família sozinha, mas precisam desse tipo de ação social para se sustentarem.

*"Porque tem muita mãe que não terminou o primeiro grau, não tem estudo, e elas tem a profissão, mas não tem alguém para incentivar elas, pra elas sobreviverem com o que elas aprenderam, e aí com essa economia solidária, com esse espaço, é dando conhecimento a elas, e dando oportunidade pra elas fazerem o trabalho. E a gente possa vender em grupo pra que elas possam sobreviver e se sustentarem com o próprio trabalho."*

Por meio do que já foi mencionado anteriormente, os resultados que este tipo de empreendimento alcançou estão relacionados à oportunidade de formação profissional que as mulheres que fazem parte do projeto obtiveram. O entrevistado relatou que o SEBRAE reconhece este trabalho feito pelas mulheres da comunidade e ofereceu todo o apoio e treinamento necessário para que muitas mulheres pudessem montar o seu próprio negócio.

*"Boa parte das mães que estavam comigo, já viraram microempresárias, elas foram no SEBRAE, o SEBRAE abriu as portas pra elas, e elas com a produção de sacolas conseguiram abrir o seu próprio negócio, porque aqui é o seguinte, elas vão aprendendo e vão se mandando, cada uma se virando."*

Quando questionado acerca da possibilidade replicação deste modelo para outras comunidades, o entrevistado mostrou que há uma necessidade que a sociedade venha entender sobre o que é ser solidário. A solidariedade não está limitada para ele somente ao trabalho feito no empreendimento, mas não importa qual a área que o empreendimento está atuando, as pessoas precisam ser solidárias em quaisquer aspectos de suas vidas, então, segundo o entrevistado isso é o que precisa ser replicado para a sociedade.

#### 4.1.3.4 Aprendizagem e Aquisição de Conhecimento

Quanto aos pontos fortes do projeto, pôde ser identificado que existe uma união e envolvimento entre as mulheres, umas colaborando com as outras, passando conhecimento para as outras, então há um aprendizado que é feito, e isso vai aperfeiçoando cada vez mais o trabalho delas para que elas se tornem profissionais nesse eixo de atuação, que é o artesanato. E assim, este projeto tem trazido um impacto positivo e reconhecimento pelos efeitos que ele tem gerado na comunidade.

Em relação aos pontos fracos, o projeto possui pouco aporte financeiro, por mais que haja um trabalho com uma equipe eficiente de voluntários, há uma

limitação quanto a divulgação desse tipo de trabalho que é feito com essas mulheres, e com a falta de recursos financeiros, o projeto também não possui uma estrutura eficiente para atender mais pessoas que possam se vincular a ele.

Quanto as necessidades que a comunidade possui, o entrevistado abordou que a maior dificuldade que existe hoje na visão dele, é o desemprego. E o projeto visa solucionar esse problema, trazendo uma solução que atende as necessidades dessas mulheres, e desperta o interesse nelas de se desenvolverem, o que mostra que a importância deste projeto para o desenvolvimento da comunidade.

Quando questionado acerca dos diferenciais deste projeto em relação a outros, o entrevistado apontou que este projeto é diferente pois envolve solidariedade, liberdade, capacitação profissional, não há influência política, e é um projeto que envolve toda a comunidade, pois busca a melhoria da qualidade de vida daqueles que estão inseridos nesse mesmo contexto social.

*"É diferente, porque é um trabalho solidário, é um trabalho de liberdade, onde as pessoas aprendem a profissão, então é diferenciado. é um trabalho que não envolve político no meio, envolve o social e envolve comunidade, as pessoas que queiram trabalhar na verdade, que buscam a melhoria, que buscam a profissão. Então eu não me envolvo muito nessa área política, eu envolvo com o social, com os alunos."*

#### 4.1.4 Caso D

O Caso D é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, que teve seu início em 2009 na Região Administrativa de Ceilândia, Distrito Federal. Este empreendimento social possui como objetivo principal a defesa e garantia dos direitos sociais do indivíduo e este trabalho é desenvolvido por meio de vários núcleos de atividade voltado para as áreas de educação, saúde, lazer, entre outras atividades.

O projeto se iniciou para atender uma demanda na comunidade de pessoas analfabetas, então foi um projeto com eixo de atuação específico na área de educação de jovens e adultos de 14 anos até 80 anos de idade. A partir dos resultados obtidos com este trabalho inicial, o projeto cresceu para atender outras demandas, e a partir disso outros núcleos foram sendo criados, então hoje existem sete núcleos registrados. Existe um núcleo de educação infantil integral, um núcleo de complementação escolar e educação integral para crianças e adolescentes, um núcleo de apoio e assistência a famílias, um núcleo de produção e desenvolvimento social e econômico para mulheres, um núcleo de convivência para o idoso, um núcleo de segurança alimentar e um núcleo de esporte.

A entrevistada é a idealizadora e presidente executiva do empreendimento social. É formada no curso de graduação de serviço social, tem pós-graduação em direitos humanos e uma tese de mestrado na UFRJ, na área de responsabilidade social e terceiro setor. E possui experiência na área assistência social há mais quinze anos.

#### 4.1.4.1 Identificação da Inovação

A ideia de criar este empreendimento social foi motivada em primeiro lugar devido a trajetória profissional que a entrevistada passou durante a sua vida, ela mencionou que desde jovem, ela tinha vontade de trabalhar com projetos assistenciais, e ela se envolveu com um projeto social que permitiu a ela identificar as mazelas presentes no DF. E a partir disso a entrevistada afirma que o a finalidade dela era construir um projeto social pudesse defender os direitos sociais em todos os seus setores, e com isso foi participando de vários movimentos para atingir este objetivo.

*"E eu tinha um objetivo: concretizar aqui a construção de uma associação que garantisse e defendesse os direitos sociais, em todas as esferas, saúde, educação, esporte, lazer. Eu sempre fui maluca mesmo, eu achava e ainda acho que é possível que isso aconteça."*

Além, de uma motivação pessoal para construir um empreendimento social, a entrevistada informou que ela entrou num projeto de educação de jovens e adultos em comunidades carentes do DF, e isso trouxe resultados satisfatórios. Então por meio de varias ideias que ela possuía, e conhecimentos adquiridos na sua formação acadêmica, a entrevistada começou a entrar num processo de questionamento, pois os seus alunos começaram a questioná-la sobre os motivos deles estarem ali, pois eles aprenderam sobre cidadania, foram alfabetizados, mas queriam entender a finalidade deste trabalho.

*"E eu ensinei aos alunos sobre cidadania e eles me confrontaram com a seguinte pergunta: O que a gente faz nesse lugar? Você ensinou pra gente de direito, cidadania, ensinou pra gente até as letrinhas, mas o que a gente faz aqui?"*

De acordo com a entrevistada, a ideia de montar este empreendimento foi algo pessoal, pois ela trabalhava em outros projetos que ficavam localizados em outros bairros do DF. Porém, ela morava em um condomínio estabelecido em uma área rural, onde não havia estrutura nenhuma para a comunidade ao redor, e a entrevistada aponta que ela entrou numa situação de confronto, pois ela estava dando assistência social a outras comunidades, mas ela mesma não se envolvia para trabalhar com a comunidade local em que ela residia, e ela começou a ver que os direitos sociais das pessoas que moravam lá, não eram garantidos.

*"Foi uma coisa pessoal, que eu descobri depois de um tratamento, é que eu negava a me envolver na comunidade que eu morava, [...], aí eu fui confrontada com essa realidade, porque eu não fazer o que eu fazia, mas aonde eu morava? Aí eu fui começando a ter esse olhar, e tudo começou mesmo quando eu tive meu carro roubado, e precisei pegar ônibus com os meus alunos, e no ônibus a gente tinha tempo de conversar, e conversando, eles começaram a me falar as necessidades, e eu comecei a perceber que ali não tem nada, nenhum direito social é garantido nesse lugar."*

Dessa forma, este foi um dos fatores propulsores para que a entrevistada pudesse formatar o projeto social. E por meio de reuniões constitutivas deste projeto

ao qual ela fazia parte, foram identificadas as necessidades e demandas que aquela comunidade estabelecida, no bairro em que ela morava, precisava. Assim, foi constatado que havia a carência de uma creche e dessa forma o projeto foi ganhando um novo formato. Deste modo, além de um fator pessoal, o contexto social em que a entrevistada estava inserida influenciou também para que este projeto viesse a ser desenvolvido.

Quanto aos atores presentes no projeto, a entrevistada relatou que há uma diretoria, em que ela é a presidente. Há um vice-presidente que é o responsável pelos núcleos de esporte, e é responsável por conseguir mais parceiros. Assim, existe diretora administrativa, diretor financeiro, diretor de projetos e captação de recursos. Além disso, os ex-alunos que participaram do projeto de educação no qual a entrevistada trabalhou, contribuíram desde o início para a formação do projeto, e hoje são eles que fazem parte do Conselho Fiscal. Além disso, há um Conselho Consultivo que engloba nutricionistas, pedagogos, assistentes sociais, um contador e um diretor de marketing.

Em função de existirem vários núcleos em diferentes esferas, o projeto abrange grupos variados de beneficiados. Existe um núcleo para crianças de até seis anos de idade, um núcleo para crianças e adolescente de até quatorze anos, e demais núcleos de educação por exemplo, que envolve jovens e adultos de qualquer idade, além disso, existe um trabalho de desenvolvimento social feito com mulheres, e um núcleo de assistência e desenvolvimento de atividades para idosos.

Além disso, o projeto possui bons parceiros, segundo a entrevistada, o projeto tem parceria com o SESC, Mesa Brasil, eles possuem um Programa de Aquisição de Alimentos da Secretaria de Cultura, que faz a entrega de alimentos semanalmente para o projeto. Há também a ajuda de colaboradores que fazem campanhas para arrecadar alimento, e há também um trabalho em que as pessoas podem se cadastrar como associados de cada núcleo do projeto.

O projeto social desde o seu início tem como objetivo principal garantir e defender os direitos sociais de um indivíduo. Mas para que isso fosse realizado, o projeto deveria atingir um indivíduo em todas as esferas. Sendo assim, foi estabelecido que as finalidades do projeto são de assegurar ao indivíduo o acesso a saúde, educação, esporte, lazer, geração de renda, desenvolvimento econômico e social, e combate a pobreza.

#### 4.1.4.2 Desenvolvimento da Inovação

A partir da experiência que a entrevistada teve com o projeto de educação de jovens e adultos, os seus alunos que faziam parte da comunidade começaram a relatar para ela as situações de necessidades que eles passavam. A partir disso, surgiu inicialmente uma demanda de se construir uma creche. E para a entrevistada aquilo foi uma grande barreira, pois até então ela só tinha experiência com jovens e adultos. Porém, foi com a ajuda dos alunos que a creche foi construída.

*"[...] os atores sociais que construíram o projeto foram os meus alunos."*

Desse modo, os alunos que fizeram parte do projeto da entrevistada, participaram do processo de criação de desenvolvimento deste empreendimento social. Então existe esse engajamento entre aqueles que são beneficiados do projeto, para que eles sejam atuantes em todas as etapas de implementação, este engajamento é feito por meio de reuniões participativas, onde os vínculos são fortalecidos, onde é trabalhada a valorização pessoal, o cuidado com o próximo, os cuidados que devem ter como cidadãos, entre outros.

A partir disso, pôde ser identificado que existe uma participação efetiva de todos os usuários ao longo de todo o processo de desenvolvimento do projeto. Para a entrevistada, o projeto foi feito pela própria comunidade e para benefício dela mesma. Então, o projeto não pertence entrevistada, mas segundo ela, o que existe é uma economia solidária, pois há a prestação de serviços solidários, em que há também formas de geração de renda para aqueles que fazem parte do projeto.

*"O projeto não é meu, não é uma coisa minha. É construído na comunidade pra comunidade."*

Porém, existem algumas barreiras para que o projeto seja desenvolvido, uma delas se refere a parte burocrática do projeto, e o reconhecimento deste por Secretarias e Instituições. Segundo a entrevistada, as exigências que esses órgãos

demandam são inatingíveis muitas vezes, e com muita dificuldade, o projeto conseguiu registrar todos os seus núcleos nos órgãos respectivos, pois, todas as atividades feitas em cada núcleo devem ser devidamente registradas. Além das exigências, a entrevistada apontou que existe uma dificuldade muito grande em conseguir liberação de verba para a instituição. Dessa forma, para ela o Estado é pouco eficiente em relação ao apoio que projetos sociais necessitam para serem desenvolvidos.

*"[...] o que eu creio mesmo é na rede social, na rede de voluntariado, mas pra o estado, eu posso dizer que a maquiagem é muito bem feita. Pra mim o Estado é mínimo, inoperante em várias esferas, porque ele exige, e ele não está nem aí."*

Outra barreira apontada pela entrevistada, diz respeito a meta diária de arrecadar alimentos, pois são várias pessoas que dependem das refeições que são oferecidas naquele local. Segundo a entrevistada, são seis refeições por dia que são ofertadas para crianças, jovens e idosos. E uma outra barreira diária, se refere a obter combustível, pois a entrevistada quem visita todos os lugares para receber doações. E essas barreiras diárias são ocasionadas pela principal dificuldade encontrada por demais projetos sociais, que é a dificuldade de captar mais recursos financeiros para manter o empreendimento em funcionamento.

#### 4.1.4.3 Forma de difusão da inovação e resultados

Quando questionada acerca dos recursos utilizados para a divulgação do projeto, a entrevistada apontou, que esta uma outra dificuldade que o projeto enfrenta. Um dos parceiros do empreendimento é o CDT da UnB, e um dos objetivos de vincularem como Incubadora Social do CDT, a entrevistada apontou que o intuito dela era de fazer um site para que o projeto pudesse ser divulgado, mas ela apontou a falta de tempo para alimentar o site e que hoje a única forma de divulgação é feita por mídias sociais.



Porém, por mais que haja essa limitação da forma de divulgação, dentro da comunidade, o projeto está hoje bem estabelecido, e trouxe resultados positivos que se repercutiram na comunidade. Um dos pontos que a entrevistada apontou ao longo da entrevista foi da importância daqueles que fazem parte ou fizeram parte em serem os principais contribuintes da divulgação do trabalho que é desenvolvido.

*"[...] além de serem meus ex-alunos, hoje eles são os nossos porta-voz na comunidade."*

Além disso, o empreendimento social é desenvolvido por meio do estabelecimento de valores, valores que norteiam o projeto, e valores que estejam inseridos em todos os que fazem parte do projeto e possam ser disseminados para a comunidade. A entrevistada apontou que os valores que para o projeto é fundamental estão relacionados a compromisso, ética, respeito e empoderamento, pois segundo a visão da entrevistada todos estão ligados a transformação social.

Quando questionada acerca das possíveis soluções que este empreendimento busca trazer, a entrevistada apontou que o que o projeto busca garantir o direito a educação infantil, pois para quem não tem condições de pagar uma escola particular, só tem a opção de colocar o filho na rede pública, mas segundo a entrevistada, não existem escolas com estruturas adequadas para todos os alunos. Então, esta é uma das soluções que o projeto busca realizar, é permitir o acesso a educação de qualidade que crianças e jovens dessa comunidade não possuem.

Outra solução que o projeto procurou oferecer foi o direito a saúde, pois são oferecidos cursos que ensinam a forma de alimentação correta. O projeto busca também garantir e defender o direito social da mulher e por meio do desenvolvimento e capacitação das mulheres para fazer um trabalho artesanal, o projeto permite a geração de renda para elas. Outra solução que o projeto busca trazer é afastar os jovens das drogas, por isso o núcleo de esporte foi criado, para que eles possam abranger envolver meninos de seis a dezoito anos de idade. Também existe um time de futebol dos pais dos alunos para que haja um fortalecimento do vínculo entre pais e filhos.

Além disso, para fazer com que os jovens tenham consciência e saibam as consequências relacionadas ao uso de drogas e álcool, o projeto leva ex-

dependentes químicos para contarem experiências que eles passaram quando eram viciados em drogas. Outro problema que o projeto visa solucionar é promover atividades para idosos, no núcleo de Convivência do Idoso são oferecidos serviços de fisioterapia, caminhadas em grupo, eles são estimulados a contarem histórias para as crianças do projeto, fazem teatros, e isso promove lazer tanto para as crianças quanto para os idosos, pois gera qualidade de vida e melhora a autoestima deles.

O empreendimento social tem tido muitos resultados positivos, um dos pontos mencionados pela entrevistada se refere ao ensino e alfabetização oferecido a crianças e jovens, e por meio do relato de experiências que ex-alunos passam aos novos alunos, este trabalho tem crescido e influenciado outros alunos, criando o desejo neles de serem futuros pedagogos. Então, é gerada uma ideia de continuidade deste modelo que está sendo empregado, o futuro deste projeto está vinculado àqueles que hoje são beneficiados dele. A partir disso, a entrevistada relatou acerca de uma senhora que participou do projeto de alfabetização e foi quem estimulou os alunos permanecerem no curso.

*"[...] eu tive aluno de 14 até 80 anos. Hoje, essa senhorinha de 80, faleceu já, mas quando eu comecei ela tinha 80 anos, a Ana Maria. E ela ficou com a gente muitos anos e no conhecimento que ela conseguiu ter, ela foi muito útil na consolidação da instituição na região, porque ela tinha uma autoridade muito grande com os moradores e ela manteve eles no curso, então ela já absorvia o atendimento e ela já garantia o atendimento pra que outros terminassem assim mesmo."*

O projeto possui uma matriz, que fica localizada no Distrito Federal e duas filiais, localizadas no Rio de Janeiro. E a projeção é de replicar este modelo para nove lugares no DF. Segundo a entrevistada, este processo de difusão se desenvolveria através de uma mobilização social, para que as pessoas compreendam que este projeto depende delas para se desenvolver, e assim as pessoas serão replicadoras deste projeto.

*"[...] a gente pensa em começar micro, pegando pessoas que vão realmente entender o processo através da mobilização social e vão entender que o processo precisa primeiro ocorrer nela. E aí então ela será a multiplicadora desse projeto."*

Uma das maiores dificuldades para que esse modelo seja difundido se refere aos recursos limitados. Segundo a entrevistada, o local onde o empreendimento tem sua sede foi criado, pois ela cedeu a sua própria casa para que ela se tornasse um ambiente institucional. Da mesma forma com os outros locais onde o empreendimento está estabelecido, foram pessoas que ofereceram suas casas para que o projeto fosse estabelecido. Assim, a ideia inicial é conseguir pessoas que possam ceder suas casas, ou um espaço para que ali possam ser desenvolvidas atividades como um serviço de convivência, por exemplo.

#### 4.1.4.4 Aprendizagem e Aquisição de conhecimento

Quando questionada acerca dos pontos fracos, a entrevistada apontou que existe uma necessidade de levar um aprendizado acerca da importância deste projeto para aqueles que são beneficiados dele. Envolver as famílias é uma das maiores dificuldades, pois os pais não compreendem muitas vezes a importância da educação, não valorizam o trabalho que é desenvolvido, e os próprios pais não se envolvem na vida dos filhos.

Então, segundo a entrevistada, o empreendimento precisa ter uma equipe de profissionais preparada para ensinar aos pais sobre este processo educativo, pois eles nunca foram preparados para isso anteriormente, portanto precisa de um apoio para estas famílias e a entrevistada mencionou um aspecto que é entender o tempo social de cada pessoa.

*"O ponto fraco é porque nós temos que persistir muito no processo de formação de quem entra, [...], porque a gente tem muito problema com pai, pai que não tem fincado na cabeça dele que educação é algo importante para a vida do filho, então ele não valoriza esse processo, então ele não participa. [...] Então esse é um ponto fraco hoje da equipe, que é ter a paciência de entender o tempo social de cada um, porque eles foram criados de uma outra forma, com outros valores."*

Em relação aos pontos fortes, a entrevistada mencionou que a persistência é uma característica importante. Pois, trabalham todos os dias da semana incansavelmente. Sempre estão procurando várias ações para levar a comunidade, assim, são feitos trabalhos com equipe médica para fazer exames de rotina em pessoas que não possuem acesso. São promovidas atividades que envolvem arte e cultura, também são feitos campeonatos de esporte, entre outras atividades. Assim, para a entrevistada, este é um dos elementos que ela reconhece que se diferenciam de outros existentes.

Acerca das necessidades que a entrevistada enxerga na comunidade e no DF, ela mencionou que a comunidade dela possui todas as necessidades sociais, e naquele local não existe acesso a escolas para todos, não tem uma praça de convivência, não tem água potável, não tem iluminação, não tem posto policial, entre outras coisas. Outro ponto abordado pela entrevistada se refere a forma como a mídia passa a cidade de Brasília com uma forma de modelo ideal para todo o país, é como uma cidade com uma excelente estrutura de escolas e hospitais.

Este empreendimento social possui grande importância para o desenvolvimento da comunidade e do DF, pois segundo a entrevistada, o projeto consegue por meio de um beneficiado ter acesso a família, cuidar não só do beneficiado, mas cuidar também da família dele, dar as ferramentas necessárias para que os usuários possam compreender o processo de transformação social. Assim, o principal intuito é garantir os direitos sociais de um indivíduo, porém mostrando o papel que cada um exerce como cidadão e possam visar onde desejam chegar.

## **4.2 Análise dos Casos**

### **4.2.1 Análise da fase de identificação da inovação**

De forma geral, verificou-se que os idealizadores de cada projeto criaram estes projetos em função de fatores externos a eles. Nesta perspectiva, o empreendimento do Caso A, e do Caso B, desenvolveram estes projetos em função do contexto social ao qual eles pertenciam. Quanto aos empreendimentos sociais do Caso C e Caso D, os idealizadores desenvolveram estes projetos em razão do contexto social em que viviam, porém precedente a isto, eles passaram por experiências que os levaram a despertar um interesse pessoal de desenvolver um projeto social.

Estes aspectos relacionados à criação da inovação são importantes para identificar o surgimento da inovação social, pois segundo Tardif e Harrison (2005), existe um contexto em torno das transformações sociais, em que a inovação pode ter sido criada por fatores externos, como crise, ruptura, descontinuidade, enfim, mudanças estruturais que levam a formulação de novas soluções em tempos de crise econômica e social. Assim, todos os casos apontam que eles surgiram em função de identificarem que eram necessárias mudanças na esfera social e econômica, presentes em cada comunidade que eles faziam parte.

Em todos os casos apresentados, os atores envolvidos nos respectivos empreendimentos, são geralmente empreendedores sociais, trabalhadores sociais, pessoas da comunidade, empresários, parcerias com ONGs, Instituições, entre outros. Mas existe uma variação em relação aos beneficiados de cada projeto. O Caso A merece um destaque, pois o grupo de atores que fazem parte são ex-presidiários, e pessoas a margem da sociedade como alcoólatras, dependentes químicos, prostitutas, mendigos, então o projeto traz um caráter inovador já neste aspecto. Em relação aos demais casos, de forma geral, os beneficiados são crianças, jovens, mulheres e até idosos que não possuem acesso a saúde, educação, arte, lazer, entre outros.

Tardif e Harrison (2005) apontam que a inovação social está associada a uma construção coletiva, portanto, estes empreendimentos existem, pois envolvem um grupo de pessoas de diferentes categorias sociais, organizacionais, institucionais e intermediárias, sendo que todos estes diversos atores que fazem parte dessas categorias estão envolvidos com os mesmos objetivos. E por meio dessa cooperação entre eles, há uma boa gestão e desenvolvimento da inovação social, conforme foi constatado em todos os empreendimentos sociais selecionados.

De modo geral, os beneficiados de cada empreendimento social foram selecionados conforme as necessidades que o idealizador identificou que eles possuíam em comum. No Caso A, o presidente quis construir o projeto a partir da realidade social que ele já enfrentava, pois ele era um ex-presidiário, e identificou que ele não teria oportunidades de conseguir um emprego depois que saísse do sistema prisional. E foi dentro do sistema que ele teve a ideia de criar um projeto que desse oportunidades a pessoas que estavam nas mesmas condições que ele. Então, neste caso, o próprio precursor era um beneficiado da inovação social, e os beneficiados foram selecionados por passarem as mesmas dificuldades que ele.

Já nos demais casos, os precursores dos respectivos empreendimentos escolheram os beneficiados a partir das necessidades de determinados grupos da comunidade, mas não veio para suprir uma situação que eles mesmos enfrentavam individualmente, o intuito dos idealizadores de cada caso era atender uma demanda externa a eles. No Caso B, o entrevistado identificou que o grupo de crianças e jovens que ele trabalhava estava passando por dificuldades, mas não era uma necessidade que ele passava. Assim como no empreendimento do Caso C, ao selecionar um grupo de mulheres que estavam em situação de falta de oportunidades de emprego e geração de renda, esta não era uma situação intrínseca do idealizador do projeto. Da mesma forma, no Caso D, em que a precursora desenvolveu um projeto social na comunidade em que ela morava por conta das mazelas sociais que ela identificou ao redor dela, porém ela não estava passando por estas dificuldades.

A forma de seleção dos beneficiados do empreendimento social é importante, pois pode influenciar na forma de gestão do projeto. Pois todos devem estar, no empreendimento com os mesmos objetivos, e isso foi uma das dificuldades apontadas pelo Caso A e Caso D. Ambos mencionaram que existe uma dificuldade em fazer com que os beneficiados do projeto compreendam a forma como o processo é desenvolvido, a justificativa e a importância do projeto para o próprio beneficiado. Portanto, para que a inovação seja gerada é preciso que os objetivos estejam alinhados entre todos os atores que fazem parte do projeto, tanto instituições parceiras, trabalhadores sociais, e principalmente os beneficiados do projeto.

Quanto aos objetivos de cada empreendimento social selecionado, pode observar-se que em todos os casos, o objetivo principal tem como finalidade resolver

questões sociais. Segundo Mulgan et al (2007), a inovação social é motivada pelo objetivo de atender necessidades sociais. E foi esse o eixo principal das definições dos objetivos apresentados em cada caso. De maneira geral, todos os casos buscam solucionar problemas sociais e promover a qualidade de vida de grupos em que há uma situação de vulnerabilidade e onde há dificuldade de acesso a educação, saúde, esporte, lazer, entre outros.

Os empreendimentos dos Casos A, B e D possuem seus objetivos claramente definidos, e estes projetos funcionam em torno de atender este objetivo. Porém, quanto ao empreendimento do Caso C, apesar de neste caso ser feito um trabalho visando ajudar mulheres em situação de vulnerabilidade a terem oportunidades de emprego e geração de renda, o objetivo do empreendimento ainda está pouco esclarecido pelo próprio empreendimento. Dessa forma, a inovação social deve ser criada em torno de um objetivo que busque solucionar problemas sociais, portanto a definição clara do objetivo deve ser feita, pois se não o projeto criado se torna apenas mais um projeto social, mas não tem um caráter de inovação social, pois o objetivo deve ser estabelecido de forma clara.

#### 4.2.2 Análise da fase de desenvolvimento da inovação

Em relação ao envolvimento dos atores no processo de criação e implementação da inovação social, os empreendimentos sociais do Caso A e Caso B, desde o princípio, envolveram os beneficiados do projeto para a construção dos empreendimentos, dessa forma a inovação social foi formatada e estabelecida pelos próprios atores envolvidos no projeto.

Segundo Chambon et al (1982), durante o processo de criação e implementação da inovação social existe a participação dos usuários no desenvolvimento, sendo classificados como usuários todos aqueles que participam ao longo do processo. Os casos C e D, apresentam em alguns aspectos a participação dos beneficiados, mas os beneficiados não estão envolvidos no

processo de desenvolvimento dos empreendimentos, eles participam após o projeto já ter sido criado e estabelecido.

Este aspecto relacionado ao envolvimento dos atores no processo de inovação, implica na forma de gestão dos empreendimentos sociais. O Caso A, o Caso B e o Caso C possuem uma forma de gestão participativa entre os atores e os beneficiados, segundo os entrevistados destes casos, todas as ações são elaboradas em conjunto.

Porém, no Caso A, existe uma diferença, pois todos os cooperados estão envolvidos em todo o processo, mas cada um recebe o salário de acordo com a produção individual. Já no Caso B, existe uma gestão participativa de fato, pois todos os atores do projeto, alunos e professores, estão envolvidos na construção da missão, visão, valores, e demais ações. No Caso C, por ser uma economia solidária, não há um proprietário, mas há um envolvimento entre os voluntários e principais parceiros na tomada de decisão.

Diferentemente dos demais, o Caso D apresenta a estrutura de um modelo organizacional, pois possui uma estrutura formal com presidência, diretores administrativos, diretores financeiros, conselho fiscal e demais profissionais que atuam com uma gestão participativa, mas que pouco envolve os beneficiados como atuantes do projeto.

Um outro aspecto relevante, se refere a algo que foi mencionado em todos os casos de forma geral, este aspecto está relacionado a ideia de continuidade que a inovação social deve ter, para que a inovação social seja estabelecida, se faz necessário que os atores tomem posse do território ao qual eles fazem parte. E isto foi observado principalmente no Casos B e no Caso D, em a inovação social tem sua continuidade por meio daqueles que fazem parte da comunidade.

Acerca das barreiras enfrentadas no processo de desenvolvimento da inovação, todos os casos possuem uma similaridade, pois todos possuem dificuldade em mobilizar recursos financeiros para manter o projeto. Segundo Emerson e Twersky (1996), pequenas iniciativas e ONGs possuem dificuldades quanto a se manterem por meio de recursos públicos e doações de cidadãos.

Uma outra barreira identificada, que é comum a todos os casos, se refere ao Estado. Em todos os casos, os entrevistados relataram a ineficiência e a falta de ação do Estado para atender demandas emergenciais destas comunidades. Outro aspecto está relacionado a burocracia para se registrar uma Instituição, a rigidez das



exigências para conseguir liberação de verba, e isso gerou uma falta de confiança por parte destes empreendimentos sociais, pois nenhum deles quer depender de ações do governo para sobreviverem.

Outra barreira comum a todos os casos, diz respeito a fatores intrínsecos dos responsáveis por cada empreendimento. Todos os casos abordaram que os responsáveis por eles, se dedicam integralmente no projeto e como a captação de recursos é limitada, eles utilizam todos os recursos que possuem para que os projetos sejam mantidos. Isso é uma característica única da inovação social, pois é preciso enxergar estes indivíduos como verdadeiros agentes de mudança social, pois sem eles os projetos não ocorreriam.

#### 4.2.3 Análise da forma de difusão e resultados

Em relação aos meios e recursos utilizados para a divulgação dos empreendimentos sociais, o Caso B e o Caso D, apresentaram uma similaridade quanto a este aspecto, pois foi constatado que este é um dos pontos fracos dos empreendimentos. Então, nestes casos, é reconhecida a importância e a necessidade de fazer um trabalho de divulgação das ações, porém não possuem recursos humanos, nem financeiros para fazer este trabalho.

No Caso A, quando o projeto estava se desenvolvendo, o trabalho de reciclagem de madeira descartada por meio de um grupo de ex-presidiários chamou a atenção da mídia, emissoras de televisão e jornais que fizeram várias reportagens, mas como o projeto passou por dificuldade financeira nos últimos anos, a divulgação por parte da imprensa diminuiu, e até então o projeto só possui essa forma de divulgação. O Caso C não reconhece ainda a necessidade de um trabalho de divulgação eficiente, e a divulgação é feita somente por meio das redes sociais.

Dessa forma, em todos os casos apresentados, existe uma não priorização em relação a divulgação destes projetos sociais. Como os gestores do projeto tem muitas outras questões mais emergenciais para resolver, este aspecto não é colocado como prioridade. Porém, é necessário que compreendam a importância de

fazer um trabalho eficiente de divulgação, pois esta é uma forma de sensibilizar um número maior de pessoas para conhecerem as ações que eles fazem e assim, possam ter mais parceiros e consigam captar recursos de forma satisfatória.

Quanto aos esforços para que os valores, ideias e objetivos possam ser desenvolvidos, aplicados e difundidos, foi constatado que de forma geral, em todos os casos, existem formas para que isso ocorra. Todos os casos apontam para uma fase de aprendizagem, mas nos Casos A e B, isso se desenvolveu no início do projeto, e estes projetos foram elaborados por meio de objetivos comuns, valores e ideias criadas em conjunto. Já no Caso C e D, essa fase de aprendizagem foi desenvolvida após a inovação já ter sido estabelecida.

Inovação social implica em apresentar soluções que possam preencher lacunas de demandas da sociedade. O empreendimento do caso A, busca promover o resgate de vidas que se encontram a margem da sociedade, são oferecidas oportunidades de emprego para indivíduos que não teriam oportunidade alguma de trabalhar em outro lugar se não fosse este empreendimento, por tanto este é um dos aspectos mais importantes do empreendimento do caso A, que é o resgate e transformação de vidas de forma duradoura.

No Caso B, as soluções estão voltadas para dar oportunidades de crianças, adolescentes e jovens terem acesso a educação, arte e cultura em uma comunidade que não oferece o mínimo de estrutura. O Caso C, busca oferecer oportunidades de trabalho e geração de renda a mulheres que se encontram em situações de vulnerabilidade. E o caso D visa garantir e assegurar os direitos sociais que o Estado não consegue assegurar. Dessa forma, todos estes casos envolvem a busca de soluções para pessoas em situações de vulnerabilidade e buscam melhorar a qualidade de vida delas.

Quanto a possibilidade de replicação de cada modelo para outras comunidades, cada caso possui um contexto diferente. O Caso A, aponta uma situação pessoal e subjetiva, pois deve haver uma renúncia por parte do idealizador do projeto, e a compreensão de que o agente social é o mobilizador das redes sociais, das parcerias, enfim, dedicar a vida dele para que o empreendimento social se desenvolva e seja replicado

Esta característica também é comum a todos os demais casos, porém no caso B, o trabalho desenvolvido no empreendimento já está sendo difundido para outros países, mas existem outras barreiras para ele seja difundido, como por

exemplo, a capacitação dos alunos e profissionais para aprenderem uma nova língua, portanto o projeto possui um caráter inovador na forma como ele é feito, mas é muito limitado ainda para que haja uma replicação do modelo.

No Caso C, o projeto ainda é muito limitado quanto aos recursos financeiros, portanto se torna muito difícil a replicação do modelo. E o Caso D apresenta uma diferença maior em relação aos demais casos, pois o modelo do empreendimento já está consolidado, possui uma matriz e duas filiais. Portanto, a importância de utilizar mecanismos de difusão favorece a transmissão de experiências de uma comunidade a outra, gerando expansão dos resultados, conforme aponta Bignetti (2011).

#### 4.2.4 Análise da fase de aprendizagem e aquisição de conhecimentos

Em relação aos pontos fracos de cada caso, a característica em comum é a dificuldade para a captação de recursos, e isso afeta em toda a estrutura de cada empreendimento, além disso, um outro ponto fraco presente em todos os casos, é a forma de divulgação do empreendimento, pois tem recursos limitados. E um outro ponto fraco, é que todos eles buscam atingir um número maior de pessoas, mas não conseguem em função da falta de apoio do Estado, da dificuldade em arrumar mais parceiros, e pouco aporte financeiro.

Quanto aos pontos fortes, foram mencionados valores que servem como motivadores para os idealizadores e responsáveis de cada projeto continuem trabalhando com estas ações sociais. Segundo Phills, Deiglmeier, Miller (2008) pessoas envolvidas com empreendedorismo social possuem traços de ousadia, persistência, responsabilidade, entre outros. E isso possibilita que estes empreendimentos sejam conduzidos por indivíduos que tenham essas qualidades pessoais que os levem a fazer a diferença para outros indivíduos.

Acerca da importância de cada projeto para o desenvolvimento da comunidade. O Caso A possui uma característica única em relação aos outros casos, pois oferece emprego para pessoas marginalizadas pela sociedade, como o Estado não oferece estímulos e incentivos para que pessoas que saíram do sistema

prisional tenham oportunidade de ter uma vida com dignidade e honestidade, o empreendimento deste caso proporciona tudo aquilo que o Estado ainda não oferece para transformar a vida destas pessoas, para que não voltem para o crime, drogas e prostituição.

No Caso B, o empreendimento social busca atingir uma parcela de crianças e jovens da comunidade para se envolverem com arte e educação, mas conforme relatado na descrição, as ações feitas ali visam transformar as vidas daqueles que fazem parte do projeto, e isso é similar àquilo que o Caso A está focado. Portanto, nestes dois casos, há o reconhecimento do impacto que a inovação social deve gerar em apenas um indivíduo, e não em número grande pessoas.

Assim, a inovação social nestes dois casos busca fazer com que o indivíduo seja empoderado, ou seja, por meio de ações permanentes no indivíduo, cada um será capacitado para conduzir a sua própria vida conforme afirma Cloutier (2003). Deste modo, o foco principal da inovação social é no indivíduo e não somente na organização, e na comunidade, pois segundo estes dois casos, havendo a transformação na vida de uma pessoa, isso gera um impacto na sociedade que não pode ser quantificado.

O Caso C e o Caso D também visam promover ações que gerem impacto na vida de indivíduos, porém o foco das ações nestes casos está na transformação do meio. Pois, tem como finalidade promover qualidade de vida das comunidades, ou em um grupo de indivíduos, conforme Cloutier (2003). Enquanto os outros casos buscam transformar o meio por meio das mudanças geradas em um indivíduo.

#### 4.2.5 Confrontação das práticas e processos observados empiricamente nos empreendimentos sociais

Verifica-se que, há uma limitação quanto a abordagem de Phills, Deiglmeier e Miller (2008) relacionado ao contexto de surgimento da inovação social. Estes autores afirmam que a inovação social é criada somente quando os mercados falham, assim, a inovação se torna um meio fundamental para satisfazer as necessidades que de outra maneira não seriam satisfeitas. Porém, isso não foi identificado em todos os casos do presente estudo, pois nos Casos C e D, os idealizadores dos empreendimentos já tinham consigo um desejo de construir um projeto social que não foi motivado em primeiro lugar por uma falha de mercado.

Quanto ao surgimento da inovação social, um outro aspecto deve ser observado no que se refere a origem da ideia inovadora, pois a literatura consultada para a realização deste estudo aborda que a inovação social pode surgir em um contexto de crise, mas não leva em consideração o indivíduo que criou a inovação. Então é preciso reconhecer que a necessidade de se estudar sobre cada idealizador. Nos casos apresentados, foi de extrema importância conhecer a trajetória de cada entrevistado para entender o que os motivou a montarem estes projetos sociais.

Outro ponto verificado nos casos que confronta a literatura sobre inovação social, se refere a própria generalização do termo. Segundo Howaldt e Schwarz (2010), a inovação social está relacionada ao bem social, isso implica em bem comum, dessa forma, a inovação pode ser tudo aquilo que coopera para satisfazer necessidades sociais. Então, se isso fosse adotado, qualquer modelo social seria uma inovação social, sendo que em cada caso estudado, vários aspectos foram avaliados para se classificar como inovação social, e não apenas a satisfação de necessidades sociais.

Além disso, outro ponto a ser confrontado em relação aos conceitos de inovação social, diz respeito às características em comum presente em várias definições, e uma delas é adotada pelo BEPA (*Bureau European Policy Advisors*), em a inovação social são novas ideias, que encontram necessidades sociais e criam novas relações sociais. Estes são pontos semelhantes as outras definições, porém falta no conceito um aspecto importante a ser acrescentado, que são os resultados

da inovação social. Pois, no Caso C, por exemplo, a ideia do empreendimento não tem um grau de novidade tão alto comparado aos outros casos, mas o impacto gerado por aquele projeto social resultou e transformações duradouras nos indivíduos que faziam parte dele.

Outra questão está relacionada ao processo de desenvolvimento da inovação, pois segundo Bignetti (2011), neste processo há um envolvimento de todos os atores na criação e implementação da inovação social. Porém, isso pode excluir aqueles empreendimentos que não adotam essa forma de gestão participativa, em que todos os atores e beneficiados estão participando de todo o processo, mas estão trazendo impactos sociais para a sociedade. Conforme verificado no Caso D, em que não há um envolvimento de todos os atores e beneficiados durante o processo, mas há uma geração de impacto social naquele empreendimento.

E um último ponto de extrema importância que foi confrontado com a literatura se refere ao impacto que a inovação busca atingir, pois é preciso compreender se a inovação social pode atingir um indivíduo, ou se a inovação social precisa atingir a sociedade. Esse contraponto foi verificado, pois no Caso B, o idealizador do projeto afirmou que para ele, o objetivo dele já estaria cumprido se o projeto social atingisse e transformasse a vida de apenas um único indivíduo. Por isso, este ponto entra em conflito com o que Phills, Deiglmeier e Miller (2008) afirmaram, pois segundo os autores, a inovação social aponta que o valor social revertido para a sociedade deve ser maior que o valor revertido para um indivíduo.

Portanto, por conta dessa disparidade encontrada na literatura, deve ser questionado o impacto que a inovação social procura atingir, pois já que a inovação social se refere a pessoas e mudanças duradouras na vida de pessoas e se as ações elaboradas transformarem apenas uma vida, o resultado então já foi alcançado. Dessa forma, o impacto da inovação social não é na quantidade, pois não tem como quantificar o impacto que a inovação gera em uma vida.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou compreender todo o processo de criação e implementação da inovação social em empreendimentos sociais selecionados no DF. Assim, o objetivo geral foi realizado por meio da descrição das dimensões de inovação social presentes na literatura, e foi relacionado aos quatro casos que foram avaliados segundo a temática da inovação social.

A descrição e análise das dimensões de inovação social foram elaboradas segundo uma relação entre as dimensões teóricas propostas por Bignetti (2011), as dimensões propostas por Chambon et al. (1982) e as dimensões propostas por Tardif e Harrison (2005). Nesta conjuntura, foram observados aspectos relacionados ao processo de inovação social, à criação e à implementação, ao envolvimento dos atores, aos objetivos e valores e, ainda, à forma de difusão da inovação. Deste modo, a utilização dos quadros teóricos possibilitou que fossem apresentados limites e semelhanças quanto à realidade manifesta.

Os resultados apontam que em todo o processo de desenvolvimento da inovação social, desde a fase de identificação da inovação, criação e implementação e difusão, as ações apresentadas em cada caso são semelhantes de forma geral. Dessa forma, cada caso possui práticas similares ao implementarem a inovação, isso está associado principalmente ao envolvimento dos atores sociais e beneficiados de cada empreendimento social durante todo o processo de desenvolvimento da inovação e está associado também a finalidade que cada projeto possui, que é a resolução de problemas sociais (BIGNETTI, 2011).

Entretanto, é necessário destacar o Caso A quanto aos atores sociais que fazem parte do empreendimento, que, no caso, são egressos do sistema penitenciário, moradores de rua, dependentes químicos, enfim, indivíduos que estão à margem da sociedade, que possuem necessidades em comum e não possuem oportunidades de acesso a emprego. Assim, conclui-se que a inovação social visa atender às necessidades da sociedade, mas este caso buscou atender demandas daqueles que se encontram excluídos da sociedade, e isto é um aspecto diferenciado em relação aos demais casos.

Pode ser observado que a principal barreira enfrentada em todos os casos se refere à dificuldade na captação de recursos e pode ser concluído que isso repercute em toda a estrutura de cada modelo de inovação social. A falta de recursos interfere na forma de divulgação de cada empreendimento, e assim, este aspecto de extrema importância para a inovação social é colocado em segundo plano, pois é dada a prioridade para questões mais emergentes de cada empreendimento. Dessa forma, é preciso que os empreendedores sociais de cada caso, reconheçam a importância que deve ser dada as formas de divulgação da inovação social.

Conclui-se também que a dificuldade em se obter recursos está relacionada à falta de apoio e ao reconhecimento do Estado em relação aos empreendimentos sociais analisados. Existe um aspecto comum a todos os casos, que é a descrença no governo como um colaborador para que a inovação social seja desenvolvida, pois os Institutos do governo exigem uma série de condições para que o projeto venha a ser reconhecido pelo Estado, e não oferece apoio financeiro, nem de divulgação, a não ser que isso seja lucrativo para ele mesmo.

Quanto ao processo de inovação social, foi observado em todos os casos que há um envolvimento dos atores no processo de criação e desenvolvimento da inovação. Porém isso encontra algumas implicações, pois não necessariamente, o desempenho da inovação social será melhor em determinado empreendimento se não houver envolvimento entre todos os atores. O estudo permitiu concluir que quanto a este aspecto, a inovação social pode ser estabelecida sem que os atores façam parte do projeto desde o princípio. Ou seja, a relação entre os atores pode ser desenvolvida após o estabelecimento da inovação, conforme visto nos Casos C e D.

Um outro ponto está relacionado aos valores sociais formados em cada empreendimento. Conclui-se que os valores que norteiam cada caso analisado, foram criados dentro do empreendimento e depois eles vão para fora do empreendimento. Ao contrário de como é feito normalmente, existe uma criação de valor e não uma apropriação de valor. Isso foi observado principalmente no Caso B, pois foi os beneficiados do projeto foram os próprios criadores do valor social, portanto é importante reconhecer a importância em criar o valor dentro da organização.

De maneira geral, ao contrário do que vários conceitos teóricos de inovação social apontam, para que seja considerado uma inovação social, não são apenas



novas ideias que devem ser elaboradas, as ideias devem ser eficientes e tangíveis para atender a demanda existente de determinado grupo de indivíduos que se encontra com necessidades sociais. Dessa forma, em cada caso analisado, os empreendimentos foram desenvolvendo ferramentas inovadoras conforme as barreiras foram surgindo.

Em síntese, pode-se concluir que cada caso reconhece a importância de seus respectivos empreendimentos para a sociedade e, por meio das práticas e ações adotadas por eles, em cada caso buscou-se atingir um número maior de pessoas. O intuito deste trabalho então é avaliar as dimensões da inovação social presentes nos casos descritos, porém estes empreendimentos não buscam apenas em formas de inovar, a premissa básica é a transformação de vidas, e isso é o que norteia a inovação social.

Como limitações do presente estudo, evidencia-se a escolha de empreendimentos sociais abordados, o foco do estudo no terceiro setor e a delimitação geográfica que permitiu que a amostra considerasse apenas por empreendimentos sociais do DF.

Por fim, pode concluir-se que, os resultados obtidos puderam trazer a luz contribuições quanto ao processo de desenvolvimento da inovação social desde a criação, até a difusão e os resultados gerados pela inovação. Neste aspecto, estudos são recomendados para compreender o empreendedor social e a sua relação com a inovação social, pois o estudo apontou que é necessário reconhecer a importância do empreendedor social como o precursor da inovação.

Estudos também podem ser feitos buscando compreender as formas de impacto da inovação social, pois os casos apresentados mostram que o impacto da inovação em um indivíduo gera uma mudança no meio, e isso confronta a literatura, pois o foco da inovação social é gerar impacto em um grupo de indivíduos. Além disso, uma sugestão seria um estudo que envolva empreendimentos sociais de grande porte, para se compreender os processos de criação e desenvolvimento da inovação social, e comparações possam ser geradas em relação a empreendimentos sociais de pequeno porte, contribuindo para que um instrumento de pesquisa eficiente possa ser desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Manuela Rosing; SILVA, Paula Maines; LANGOSKI, Leandro Marcio. As dimensões da inovação social: um estudo de caso no Instituto Oncoguia. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, Natal, UnP, v. 4, n. 2, fev. jul. 2015.

AL-SUDAIRI M.; BAKRY, S.H. Knowledge Issues In Global Innovation Index: Assessment Of The State Of Saudi Arabia Versus Countries With Distinct Development. **Innovation: Management, Policy & Practice**, n.16, v. 2, 2014.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Revista das Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, jan./abr. 2011.

BORZAGA, Carlo; BODINI, Riccardo. **What to make social innovation? Towards a Framework for Policy Development**. Cambridge University Press. Disponível em: <<http://10.1017/S1474746414000116>>. Acesso em: 01/12/16.

CAULIER-GRICE, Julie et al. Defining Social Innovation. **Overview of Social Innovation**. Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>. Acesso em: 01/12/16.

CHAMBON, J. L.; DAVID, A.; DEVEVEY, J.M. 1982. **Les innovations sociales**. Paris, Presses Universitaires de France. (Coleção Que sais-je).

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2003.

CRISES. 2010. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Dis-

ponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 01/12/16.

DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, Sussex, v. 26, n. 3, 1988.

EMERSON, J.; TWERSKY, F. 1996. New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-profit Enterprise Creation. San Francisco, Roberts Foundation. Disponível em <http://www.redf.org/system/files>.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos Em:  
<http://www.finep.gov.br/programas/prime.asp>, acesso em 01/06/2016.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOWALDT, J. & SCHWARZ, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia de Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Janaína N. Machado et al. Inovação Social: Um estudo sistemático do estado da arte em periódicos de alto impacto. **ALTEC**, Porto Alegre, RS, p. 1-16, out. 2015. Disponível em: <<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/479.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

MOULEART, F. et al. (2013). General Introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. The international handbook on social innovation : collective action, social learning and transdisciplinary research. Northampton, MA: Edward Elgar Pub, 01-06.

MULGAN, Geoff et al. **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation, 2007. Disponível em: <http://youngfoundation.org.com>

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: [www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation). Acesso em 01/12/16.

OCDE. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3a ed. 1997. Disponível em: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Acesso em: 01/12/16.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Date T. Rediscovering Social Innovation. Califórnia: **Stanford Social Innovation Review**, 2008. Disponível em: [http://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](http://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation)>. Acesso em: 01/11/16.

ROY, Michael ; MCHUGH, Neil ; O'CONNOR, Clementine . Social Innovation: Worklessness, Welfare and Well-being. **Social Policy & Society**, Cambridge University Press, p. 457-467, jan. 2014.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista Eletrônica da Faculdade de Administração da PUC/SP**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2011.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Silvio B. **Inovação Social**: um estudo preliminar sobre a produção acadêmica entre 2001 e 2011. In: Anais Convibra, 2011. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2597.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2597.pdf)>. Acesso em: 01/12/16.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARDIF, C & HARRISSON, D. Complémentarité, convergence e transversalité: La conceptualization de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovation Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, Canadá, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro de Entrevista**

#### **Parte I – Quanto ao entrevistado**

- 1) Nome
- 2) Escolaridade/ Formação Acadêmica
- 3) Cargo ocupado na empresa
- 4) Experiência na área de atuação (trajetória profissional)

#### **Parte II – Quanto ao empreendimento**

- 5) Nome do projeto
- 6) Quando o projeto começou?
- 7) O projeto foi criado por quem?
- 8) Quais as lacunas os empreendedores estavam buscando preencher?
- 9) Quais fatores foram necessários para que esse projeto se concretizasse?
- 10) Qual a origem dos recursos utilizados nesse empreendimento?
- 11) Principais atividades oferecidas
- 12) Público principal
- 13) Existe vínculo com outra organização ou projeto social?

#### **Parte III – Quanto as dimensões de inovação social (Forma – Processo de criação e implementação – Atores – Objetivos)**

- **Identificando a inovação**

- 1) A ideia de criar um empreendimento social foi impulsionada por quais fatores? O que realmente motivou? (fatores internos – ex: perfil do empreendedor)

- 2) A ideia de criar um empreendimento social foi impulsionada por um contexto em torno das transformações? (fatores externos – ex: crise econômica e social, contexto histórico).
- 3) Quais os atores envolvidos e seus respectivos interesses e pontos de vista? (Atores, ex: empreendedores sociais, agentes governamentais, empresas, empresários, ONGs, comunidades e beneficiários)
- 4) Como se deu a escolha dos beneficiários do projeto?
- 5) Qual o objetivo principal do empreendimento?

- **Desenvolvimento**

- 6) Como se constrói o envolvimento dos atores da comunidade e os beneficiários do projeto?
- 7) Existe participação efetiva dos usuários no processos de criação e e implantação do projeto?
- 8) Como é a forma de gestão do projeto?
- 9) Quais as principais barreiras e dificuldades enfrentadas para que o projeto seja desenvolvido?

- **Forma de difusão e resultados**

- 10) Quais os meios/recursos de divulgação utilizados pelo projeto?
- 11) Há esforços para que os valores, as ideias e objetivos do projeto sejam desenvolvidos, aplicados e difundidos? Como isso é feito?
- 12) O empreendimento está voltado para trazer soluções de problemas que não estão sendo abraçadas pela sociedade? Quais as possíveis soluções que esse empreendimento busca trazer para a sociedade?
- 13) Quais são os principais resultados obtidos, que benefícios este empreendimento tem trazido?
- 14) Seria possível que o modelo deste empreendimento seja replicado e adotado por outras comunidades?
- 15) Quais as maiores dificuldades para que isso seja difundido?

- **Aprendizagem/ Aquisição de conhecimento**

- 16) O empreendedor identifica pontos fracos e fortes neste projeto?
- 17) Na sua opinião, quais as maiores necessidades que a sua cidade administrativa possui no âmbito social? E no DF?
- 18) Na sua opinião, qual a importância deste projeto para o desenvolvimento na sua cidade administrativa ou no DF de forma geral?
- 19) Você tem conhecimento de outros projetos sociais no DF? Quais?
- 20) Quais elementos deste empreendimento que se diferenciam dos demais que você já conhece?